



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

PROCES ZMĚNY ZÁKAZNÍKA

CUSTOMER CHANGE PROCESS

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Andrea Otradovcová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. et Ing. Pavel Juřica, Ph.D.

BRNO 2019

Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav ekonomiky
Studentka: **Andrea Otradovcová**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Ekonomika podniku
Vedoucí práce: **Ing. et Ing. Pavel Juřica, Ph.D.**
Akademický rok: 2018/19

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

Proces změny zákazníka

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem práce je návrh procesu změny zákazníka, díky čemuž se očekává snížení počtu reklamací.

Základní literární prameny:

FIŠER, R. Procesní řízení pro manažery: jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli i mohli. Praha: Grada, 2014, 173 s. ISBN 978-80-247-5038-5.

GRASSEOVÁ, M. a kol. Procesní řízení ve veřejném i soukromém sektoru. Brno: Computer Press, 2008, 266 s. ISBN 978-80-251-1987-7.

ŘEPA, V. Procesně řízená organizace. Praha: Grada, 2012, 301 s. ISBN 978-80-247-4128-4.

SVOZILOVÁ, A. Zlepšování podnikových procesů. Praha: Grada, 2011, 223 s. ISBN 978-80-2-7-3938-0.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2018/19

V Brně dne 28.2.2019

L. S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Tato bakalářská práce se zaměřuje na zlepšení procesu v rámci vybrané společnosti. Součástí práce jsou potřebná teoretická východiska. V analytické části je podrobně popsán vybraný proces. Po identifikaci slabých míst procesu jsou v návrhové části navrženy jednotlivé kroky daného procesu, které by měly vést ke snížení nákladů.

Abstract

This bachelor thesis is focused on the improvement of the business process. In the first part of the thesis is a necessary theoretical background. In the analytical part, the process is described in detail. At the end is suggested improvement of the process to reduce costs.

Klíčová slova

proces, procesní řízení, společnost, změna zákazníka, zákazník

Key words

process, business process management, company, customer change, customer

Bibliografická citace

OTRADOVCOVÁ, Andrea. *Proces změny zákazníka* [online]. Brno, 2019 [cit. 2019-05-09]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/119461>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Pavel Juřica.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 9. května 2019

Poděkování

Touto cestou bych ráda poděkovala vedoucímu mé bakalářské práce panu Ing. et Ing. Pavlu Juřicovi, Ph.D. za odborné rady a cenné informace, které mi poskytoval během konzultací. Dále bych ráda poděkovala zaměstnancům dané společnosti za poskytnuté informace, vstřícný a ochotný přístup.

OBSAH

ÚVOD.....	11
CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ	12
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	13
1.1 Proces	13
1.1.1 Subjekty procesu.....	14
1.1.2 Typy procesů.....	15
1.1.3 Proces „Poskytování služby“	16
1.2 Procesní řízení	17
1.2.1 Úspěšnost procesního řízení	18
1.3 Popis současného stavu procesu.....	20
1.3.1 Model	21
1.3.2 Vývojový diagram	22
1.4 Procesní analýza.....	24
1.4.1 Postup při analýze procesů	24
1.5 Potřeba zlepšování procesů	24
1.5.1 Business Process Reengineering.....	25
1.5.2 Potřeba změny.....	26
1.6 Spokojenost a loajalita zákazníka	27
1.7 Shrnutí teoretické části	28
2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU.....	29
2.1 Profil společnosti.....	29
2.2 Změna zákazníka v odběrném místě	29
2.3 Legislativní změna	31
2.3.1 Operátor trhu – OTE, a.s.....	31

2.4	Proces přepisu	32
2.4.1	Podání žádosti o přepis	32
2.4.2	Kontrola žádosti pro zpracování přepisu	35
2.4.3	Podpis nové smlouvy	37
2.4.4	Informace o zpracování přepisu.....	38
2.4.5	Operátor trhu s energiemi	39
2.4.6	Zaslání ukončovací faktury.....	41
2.4.7	Uvítání nového zákazníka.....	42
2.5	Proces přepisu před novelou zákona	43
2.5.1	Konkrétní příklad	43
2.6	Reklamace a stížnosti	44
2.6.1	Reklamace délky přepisu	44
2.6.2	Reklamace výše spotřeby.....	45
2.6.3	Navýšení reklamací a stížností	45
2.6.4	Náklady na reklamace a stížnosti.....	46
2.7	Informační systémy v rámci procesu	47
2.7.1	Jednotná fronta požadavků	48
2.7.2	SAP CRM	48
2.7.3	Typový diagram dodávky	48
2.8	Shrnutí analytické části	48
3	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	50
3.1	Podání žádosti o přepis.....	50
3.2	Kontrola žádosti pro zpracování přepisu.....	52
3.3	Podpis nové smlouvy	55
3.4	Informace o zpracování přepisu	56
3.5	Operátor trhu s energiemi.....	56

3.6	Zaslání ukončovací faktury	57
3.7	Nové náklady v procesu	57
3.7.1	Výpočet nákladů	58
3.8	Shrnutí návrhové části	61
ZÁVĚR.....		63
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....		64
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ		66
SEZNAM GRAFŮ		67
SEZNAM OBRÁZKŮ.....		68
SEZNAM TABULEK		69

ÚVOD

Procesní řízení není výsadou pouze výrobních společností. Aby organizace správně, a především efektivně fungovala, je mnohými společnostmi volen právě procesní přístup řízení. Není tomu jinak ani v oblasti energetiky. Jelikož společnosti zabývající se distribucí a prodejem elektrické energie a dále také zemního plynu, nemají možnost produkt inovovat a zlepšovat, je pro ně důležité právě fungování procesů. Zákazníci volí dodavatele daných komodit vybírají nikoli dle výrobku, jeho kvality, vzhledu, ale především dle přístupu podniku k poskytování zákaznických služeb. Proto je třeba, aby nastavené procesy fungovaly efektivně a bez komplikací pro zákazníka.

Jelikož je zaznamenán nárůst počtu reklamací a stížností v rámci vybrané společnosti spojených s procesem změny zákazníka v odběrném místě, tzv. přepisu, je nutné rozebrat daný proces a zjistit příčinu navýšení počtu reklamací a stížností. V důsledku tohoto růstu dochází také k navýšení celkových nákladů s nimi spojených.

Jelikož se jedná o citlivé interní informace společnosti, které by mohly být zneužity konkurenty, nebude název organizace uváděn. Některá data mohou být z důvodu jejich citlivosti pozměněny.

CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Hlavním cílem této bakalářské práce je zlepšit vybraný proces společnosti působící v oblasti energetiky a snížit tak negativní dopad na koncového zákazníka.

Mezi dílčí cíle této práce se řadí provedení popisu procesu změny zákazníka v odběrném místě a identifikace slabých míst tohoto procesu, vytvoření modelu procesu a návrh jednotlivých specifických kroků procesu vedoucích ke snížení počtu reklamací a stížností, tedy návrh procesu změny zákazníka, díky čemuž se očekává snížení počtu reklamací. Tyto dílčí cíle práce by měly v konečném důsledku vést ke snížení nákladů společnosti spojených právě s reklamacemi a stížnostmi.

V první části této bakalářské práce budou vymezeny základní teoretické pojmy spojené s podnikovými procesy, jako například proces, procesní řízení či zlepšování podnikových procesů.

V analytické části budou tyto poznatky využity pro zpracování popisu zvoleného procesu, tedy procesu změny zákazníka v odběrném místě. Na základě zjištěných výsledků bude následně navrženo řešení problémových kroků procesu.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V této části bakalářské práce budou popsána základní teoretická východiska potřebná pro ujasnění základních pojmů a nutná pro provedení analýzy.

1.1 Proces

I přesto, že si to mnozí z nás neuvědomujeme, jsme obklopeni procesy každý den. I jednoduché každodenní vaření kávy je svým způsobem proces. Jedná se o činnost, kterou realizujeme dle stále se opakujícího scénáře. Nejsme však pouze realizátory procesů, často jsme spotřebitelé výrobků, které pro svůj vznik prošly výrobním procesem. Pohybujeme se tedy ve světě obklopeni procesy. Aby tyto procesy správně a efektivně fungovaly, je třeba je řídit. Jedná se o tzv. procesní přístup k řízení neboli procesní řízení (Grasseová M. a kol., 2008, s. 5).

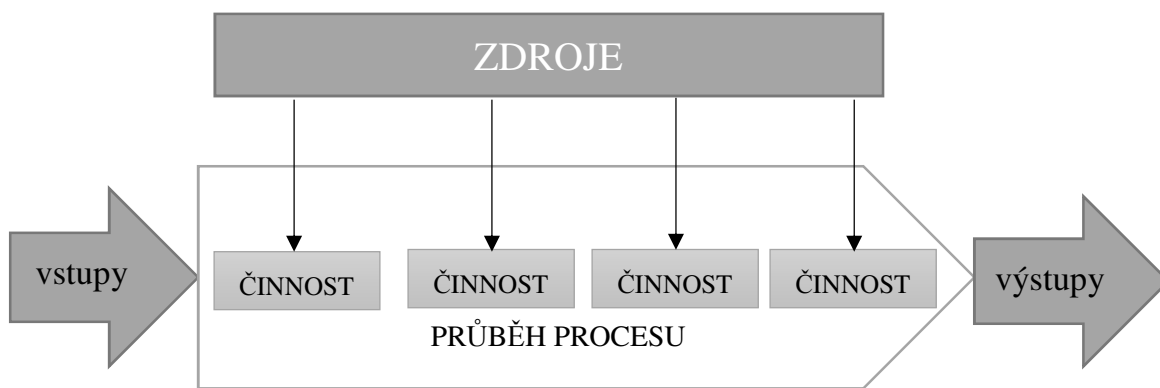
Proces lze definovat různě, a proto nalezneme mnoho různých výkladů tohoto pojmu. ČSN ISO EN 9001:2001 (2001, s. 9) definuje proces takto: „*Činnost, která využívá zdroje a je řízena za účelem přeměny vstupů na výstupy, může být považována za proces*“.

Definicí procesu se zabýval také V. Řepa (2012, s. 15), který uvádí: „*Podnikovým procesem zpravidla rozumíme objektivně přirozenou posloupnost činností, konaných s úmyslem dosažení daného cíle v objektivně daných podmínkách*“.

Alena Svozilová formuluje proces tímto způsobem (2011, s. 14): „*Proces je série logicky souvisejících činností nebo úkolů, jejichž prostřednictvím – jsou-li postupně vykonány – má být vytvořen předem definovaný soubor výsledků*“.

Podnikový proces je kompletní, dynamicky koordinovaný soubor činností nebo logicky souvisejících úkolů, které musí být provedeny tak, aby přinesly zákazníkům hodnotu nebo splnily jiné strategické cíle (Trkman, 2010, s. 125).

Proces je soubor činností, které s využitím zdrojů mění vstupy na výstupy. Každý výstup má svého koncového zákazníka. Pro realizaci procesu je třeba mít jasně stanoven vstup, výsledkem činností je poté realizován výstup, tj. výrobek či služba (Grasseová M. a kol., 2008, s. 5).



Obrázek 1: Schéma procesu
(Zdroj: Grasseová M. a kol., 2008, s. 7)

Vstupem je realizován začátek procesu. Vstup získáme jako výstup jiného procesu nebo je dodán dodavatelem. Tím, že ke vstupu doplníme další hodnoty je přetvořen do výstupu procesu. Nejedná se však o zdroj, který je užíván k přeměně vstupů na výstupy (Grasseová M. a kol., 2008, s. 10).

Výstupem se rozumí výsledek procesu. Jedná se o produkt či službu, jež slouží koncovému zákazníkovi. Pokud je výstup vstupem do dalšího procesu, musí se shodovat, být totožné (Grasseová M. a kol., 2008, s. 10).

„Činnost, úkol nebo aktivita je měřitelná jednotka práce, jejímž účelem je transformace vstupního prvku do předem definovaného výstupu“ (Svozilová, 2011, s. 15).

Zdroji uvažujeme prostředky sloužící k přeměně vstupů na výstupy. Těmi jsou materiál, technologie, lidské zdroje, čas, finance a informace (Grasseová M. a kol., 2008, s. 12).

1.1.1 Subjekty procesu

Vlastník procesu je odpovědný za efektivní a bezproblémové fungování procesu, který vede k dosažení definovaných cílů. Kontroluje výkonnost procesu a snaží se o zlepšování a řešení vzniklých problémů. Tento vlastník není jen odpovědný za daný proces, ale nakládá také se značnou pravomocí k delegování úkolů (Grasseová M. a kol., 2008, s. 10).

Zákazník procesu je osoba, u které lze výsledkem procesu uspokojit její přání či potřebu výrobkem či službou, jež pro něj mají přidanou hodnotu. Daný zákazník je v důsledku toho ochotný tuto hodnotu zaplatit (Svozilová, 2011, s. 17).

Dodavatel procesu obstarává dodávku vstupů, a to hmotnou i nehmotnou, jež je dále měněna na pro zákazníka určený výstup (Svozilová, 2011, s. 17).

1.1.2 Typy procesů

Existuje mnoho možností, jak lze procesy dělit. Zajímavým dělením procesů je rozdělení na procesy určené externím zákazníkům a na procesy zaměřené na interní zákazníky. Procesem, jehož výsledky budou sloužit externímu zákazníkovi, rozumíme například plnění objednávky, prodej produktů atd. Naopak zásobování, výzkum či výrobu řadíme do procesů zaměřených na zákazníka interního (Šmída, 2007, s. 142).

Nejčastěji v praxi používané je však dělení procesů na proces hlavní (klíčový), proces řídicí a proces podpůrný. Využití toho třídění je jednoduché a poskytuje nám základní stěžejní informace o procesech (Šmída, 2007, s. 142).

Klíčový proces zajišťuje základní poslání podniku, a proto je řízen skrz celou organizaci. Vstupem do procesu je potřeba zákazníka a výstupem je uspokojení této potřeby. Daných procesů není příliš, typicky je jich pouze tolik, kolik podnik nabízí výrobků či služeb, kdy jeden tento proces představuje vždy jeden konkrétní výsledek, a tím je tedy již zmíněný výrobek či služba (Řepa, 2012, s. 32).

Řídicí procesy zajišťují rozvoj a kontrolu výkonu firmy. Slouží také k usnadňování činnosti jiných procesů a to tak, že zajišťují fungování společnosti (Grasseová M. a kol., 2008, s. 13).

Jelikož klíčové procesy zastávají primární funkci organizace, slouží **podpůrné procesy** k podpoře těchto procesů (Řepa, 2012, s. 33).

Charakteristika již zmíněných procesů může být i stručně popsána pomocí odpovědí na stanovené otázky, a to jak uvádí níže přiložená tabulka.

Tabulka 1: Všeobecná charakteristika podnikových procesů

Typ procesu	Způsob, jakým má být řízen	Charakteristika procesu			
		Přidává hodnotu?	Probíhá napříč organizací?	Má externí zákazníky?	Generuje tržby (zisk)?
hlavní	výkonově	ANO	ANO	ANO	ANO
řídící	nákladově	NE	ANO	NE	NE
podpůrný	výkonově, možnost outsourcingu	ANO	NE	NE	NE

(Zdroj: Šmída, 2007, s. 143)

1.1.3 Proces „Poskytování služby“

Jelikož je sektor služeb velmi heterogenní, nachází se rozdíly v rámci poskytovaných služeb. Neexistuje proto typický průběh procesu. Odlišnost od procesu poskytující produkt je ta, že zákazník se v rámci procesu poskytování služby musí sám realizovat. V závislosti na službě je pak dáno, do jaké míry. Jsou zde služby, v nichž je zákazník aktivně zapojen od začátku až do konce (např. poradenství). Naopak jsou zde služby, při nichž je zákazník začleněn pouze u některých kroků procesu (např. oprava automobilu). Nalezneme však také služby, jako např. návštěva kina, při nichž je zákazník po celou dobu (Hučka a kol., 2017, s. 233, 234).

Dle výše uvedeného je zřejmé, že zapojení zákazníka do procesu je různé. Z tohoto důvodu musí také společnosti neustále hodnotit přínos procesu pro zákazníka. A to z níže uvedených důvodů.

- Zákazník se na službu dívá jako na celek – nejen tedy na výsledek, ale také na její průběh.
- Existují služby, v nichž se zákazník musí angažovat po celou dobu. V těchto případech je považován za „koproducenta“ služby. V míře toho, jak moc je zákazník do služby zapojen, a jak se při její realizaci chová, pak záleží na tom, zda dosáhne požadovaných výsledků. Poskytovatel služby se proto musí starat o to, aby byl zákazník schopen na službě spolupracovat, a aby byl do značné míry naladěný na její realizaci dle dohodnutých podmínek (Hučka a kol., 2017, s. 234).

S ohledem na již uvedené, nelze z pohledu společnosti jasně definovat, jak službu provést co nejefektivněji. V tomto se poskytování služeb liší od prodeje výrobků. Je nutné, aby si společnost uvědomovala roli zákazníka v procesu.

- Kroky v rámci procesu, do nichž je zákazník zapojen, musí zákazník vnímat, v případě, že je to možné, jako příjemné a následně by tedy měl na poskytovatele dané služby dobře vzpomínat.
- Proces služby by měl tedy mít takový průběh, aby se do něj mohl zákazník vžít a měl vůli se do něj ochotně zapojit (Hučka a kol., 2017, s. 234).

Jednotlivé procesní kroky pak lze rozlišit následovně:

- ty, jež musí zákazník vykonávat sám,
- ty, v nichž se angažuje, jak pracovník či poskytovatel služby, tak i zákazník
- a ty, které provádí pouze zaměstnanci společnosti (Hučka a kol., 2017, s. 234).

1.2 Procesní řízení

Po dobu 40 let je zde otázka vhodnosti mezi organizací a její strategií, strukturou, procesy, technologií a prostředím, která je základem pro teoretické konstrukce a výzkum. Změna ekonomického prostředí vedla k rostoucímu zájmu o zlepšení organizačních obchodních procesů s cílem zvýšit výkonnost. Jednou z oblastí, která se těmito výzvami zabývá, je procesní řízení neboli business process management (BPM) a v této oblasti se již více než deset let objevuje nárůst počtu dokumentů a odborníků z praxe (Trkman, 2010, s. 125).

Stejně jako pojem proces i slovní spojení procesní řízení či procesní přístup má mnoho různých výkladů.

Václav Řepa (2012, s. 17) definuje procesní řízení takto: „*Procesním řízením se rozumí řízení firmy takovým způsobem, v němž business (podnikové) procesy hrají klíčovou roli*“.

Vymezení pojmu procesního přístupu je uvedeno také v ČSN ISO EN 9001:2001 (2001, s. 9): „*Aplikace systému procesů v organizaci spolu s identifikací těchto procesů, jejich vzájemným působením a řízením lze nazývat „procesní přístup*“.

Pojem procesní řízení definuje také F. Šmída (2007, s. 30): „*Procesní přístup (management) představuje systémy, postupy, metody a nástroje trvalého zajištění*

maximální výkonnosti a neustálého zlepšování podnikových i mezipodnikových procesů, které vycházejí z jasné definované strategie organizace a jejichž cílem je naplnit stanovené strategické cíle“.

J. Ciencieala a kol. (2011, s. 28) chápe procesní řízení jako: „*strategický přístup k řízení organizace, využívající vhodné metody, postupy a nástroje řízení procesů za účelem dosahování maximální výkonnosti organizace“.*

Procesní přístup řízení lze charakterizovat níže uvedenými nejdůležitějšími body:

- Hlavní procesy musí být řádně zmapovány a zdokumentovány v interních záznamech.
- Veškeré procesy musí mít předem formulován start, tedy výchozí aktivitu a cíl, konečnou činnost.
- Všechny procesy podléhají interním či externím zákazníkům a mají pro ně svou přidanou hodnotu.
- Výkonnost procesu lze měřit spokojeností zákazníků.
- Musí být vyřazovány procesy, které nepřinášejí přidanou hodnotu pro koncového kupujícího, aby docházelo k úbytku ztrát.
- Odpovědnosti a pravomoci musí být pro vlastníka procesu určeny.
- Musí docházet k nepřetržitému vzdělávání osob účastnících se procesu.
- Vlastník procesu musí vhodným způsobem delegovat odpovědnost a pravomoci na zaměstnance s ohledem na jejich vzdělanost.
- Aby docházelo k neustálému zlepšování výkonnosti celé společnosti, musí být dílčí procesy stále zdokonalovány (Ciencieala J. a kol., 2011, s. 29, 30).

1.2.1 Úspěšnost procesního řízení

Zásadou procesního řízení může být organizace schopna okamžitě reagovat na boj v rámci konkurenčního prostředí a úspěšně realizovat změny. Níže budou uvedeny prvky, které mají vliv na to, aby procesní řízení fungovalo co nejefektivněji. Jedná se o organizační strukturu, kulturu organizace a manažerský styl (Fišer, 2014, s. 38).

1.2.1.1 Organizační struktura

V rámci procesního řízení je pracovní pozice a organizační struktura vnímána jako příležitost efektivně utřídit zdroje pro seřazené vykonávané činnosti. V první řadě musí být navrženy vykonávané činnosti, které musí být seříděny tak, aby souvisle navazovaly a nedocházelo k jejich nadbytečnému vypracování. Následně jsou tyto činnosti delegovány na jednotlivé pracovní pozice (Fišer, 2014, s. 39).

1.2.1.2 Kultura organizace

Kulturou organizace se rozumí hodnoty, zvyky, normy a rituály, které se objevují v chování a jednání zaměstnanců. Jedná se tedy o to, jak daní zaměstnanci jsou ochotni přistupovat k této procesní formě řízení. Můžeme definovat čtyři základní typy kultur:

- **Kultura moci** – jedná se o autokratický přístup řízení. Chování zaměstnanců je ovlivňováno z jednoho mocenského středu. Pokud se vyskytne problém, zaměstnanci se pro jeho vyřešení obrací na vedoucího manažera. I přesto, že existují dané postupy, je jich pouze málo, a proto má přístup manažera k řešení problému rozhodující povahu.
- **Kultura funkcí** – je opakem kultury moci, jelikož závisí na pravidlech, normách, postupech a logice. V konkrétní pozici je vždy očekáváno konkrétní chování. S touto kulturou se můžeme setkat ve stabilním prostředí, v organizaci, která se nachází na předvídatelném trhu. Příklady takových organizací nalezneme ve státní správě.
- **Kultura výsledků** – je zaměřena na jednotlivé činnosti a úkoly, jež jsou v rámci společnosti vykonávány. Důležitými prvky tohoto přístupu je soustředění na výsledky činností, sjednocení skupinových cílů s těmi individuálnímu a také na schopnostech jedinců a vzájemných vztahů mezi nimi. Tuto kulturu můžeme nalézt na trzích, které mají dynamický charakter a očekává se rychlé jednání a kreativita. Jde především o reklamní agentury, IT společnosti atd.
- **Kultura osobností** – se soustředí na jedince jako takového. Jde o organizace, ve kterých se jednotlivci spojí za vybraným účelem, např. za účelem redukovat náklady na provoz. Můžeme sem řadit právníky či lékaře (Fišer, 2014, s. 39 – 41).

1.2.1.3 Manažerský styl

Sousloví manažerský styl můžeme rozklíčovat jako způsob rozdávaní úkolů a jejich následné hodnocení. Dle kladeného důrazu při řízení lze rozlišit dva klíčové parametry, a to důraz na lidi a důraz na výsledky.

- **Formální styl řízení** – při tomto stylu řízení se manažer soustředí především na daná pravidla organizace a jeví minimální zájem, jak o lidi, tak o výsledky. Tento styl řízení můžeme nalézt v kultuře funkcí, tedy především ve státní správě.
- **Direktivní styl řízení** – zde je kladen důraz na dosažené výsledky, zájem o lidi je odsouván do pozadí. Manažer však na své podřízené z dlouhodobého hlediska může působit demotivačně. Můžeme jej nalézt uplatňován v kultuře moci. Charakteristická je pro tento styl řízení časová náročnost a vysoká míra kontroly.
- **Týmový styl řízení** – zaměřuje se, jak na podávané výsledky, tak také na lidi a jejich spokojenost. Práce zaměstnanců spolu s manažerem je zaměřena na vzájemnou spolupráci a pochopení. S tímto stylem řízení se můžeme setkat v kultuře výsledků.
- **Řízení venkovského klubu** – v daném případě nelze striktně hovořit o řízení. Jde především o dobré vztahy mezi jedinci. Pokud společnosti požadují zvyšující se výkonnost, není jimi daný způsob řízení využíván (Fišer, 2014, s. 42 – 44).

1.3 Popis současného stavu procesu

Abychom zjistili, jak proces funguje a jakým způsobem na sebe jednotlivé činnosti navazují, je třeba popsat jeho současný stav. Takový popis nám pomáhá k identifikaci základních informací o daném procesu. Popis můžeme provádět různými způsoby, a to například formou tabulky, souvislým textem, maticí, modelem či vývojovým diagramem (Grasseová M. a kol., 2008, s. 59).

Management, který znázorňuje průběh procesu, musí využít vhodnou metodiku. V těchto případech je nejčastěji využíváno grafického znázorňování, jelikož se jedná o jednu z nejjednodušších technik. I přesto, že se jedná o nejjednodušší způsob

znázornění, je nutné hledat ten nejvhodnější způsob přístupu a stanovit si jednotnost symbolů, pojmů a pravidel. Výhodou grafického znázornění je možnost znázornit i myšlenky, které jsou špatně uchopitelné pomocí jiných metodik nebo jimi nejdou znázornit vůbec. To, že se většina společností rozhodla pro využívání grafického znázornění, neznamená, že dochází k omezení lidského kontaktu a verbální komunikace, je tomu právě naopak. Jsou to právě lidé, kteří uvádějí proces do chodu a vdechují grafickému znázornění život. I přes dokonalé znázornění procesu, nelze zamaskovat jeho chybný obsah, který může mít dopad na praxi. Grafické znázornění musí být kvalitní, aby i výsledek procesu byl kvalitní (Hučka a kol., 2017, s. 41).

Existuje celá řada možností znázornění procesu, je dobré však využít těch metod, které jsou jednoduché a efektivní. Mezi ty se řadí procesní mapa a vývojový diagram, které se vzájemně kombinují (Hučka a kol., 2017, s. 41).

- **Procesní mapa** – znázorňuje souhrnně procesy v rámci společnosti. Jsou zde znázorněny veškeré procesy, které ve společnosti probíhají.
- **Vývojový diagram** – znázorňuje každý jednotlivý proces samostatně. Jsou zdůrazněny jednotlivé kroky vyskytující se v rámci vybraného procesu (Hučka a kol., 2017, s. 41).

1.3.1 Model

Pomocí grafické symboliky lze názorně popsat strukturu skutečnosti. Každou takovou soustavu symboliky je vhodné doplnit slovním, tabulkovým popisem či pomocí matice. V modelu jsou většinou zaznamenávány z našeho pohledu nejvýznamnější věci či činnosti. Často se tak tedy může stát, že se soustředíme pouze na to, co je okamžitě viditelné a přehlízíme skryté problémy. Modelování využíváme pro běžné situace (Grasseová M. a kol., 2008, s. 59, 60).

1.3.1.1 Model procesu

Jedná se o souhrn informací, které nám umožňují proces jednoduše a efektivně řídit. Model procesu obsahuje jednotlivé prvky znázorňující důležité činnosti v rámci tohoto procesu. Jednotlivé činnosti jsou spojovány vazbami. Abychom mohli proces řídit,

je třeba mu rozumět. K tomu nám právě slouží model procesu (Grasseová M. a kol., 2008, s. 60).

Model procesu lze zjednodušeně popsat také jako grafické ztvárnění procesu, ve kterém jsou zaznamenány jednotlivé činnosti tak, jak za sebou následují. U těchto činností je také znázorněno, kdo konkrétní tuto práci vykonává, a co je mu k práci třeba. Jedná se tedy o popis toku práce neboli workflow (Management Mania, 2018).

1.3.2 Vývojový diagram

Vývojový diagram jednotlivě znázorňuje každý proces v podniku. Lze jej velmi snadno vytvořit. V případě, že je vývojový diagram kvalitně zpracován, může velmi dobře sloužit a pro pracovníka tak může být snazší se naučit, jak proces funguje.

Z vývojového diagramu by mělo být zřejmé:

- jak proces začíná, tj. vstup, jednotlivé činnosti procesu a také to, kam jednotlivé činnosti vystupují, tedy výstup,
- jak na sebe jednotlivé činnosti navazují, a jaké jsou mezi nimi vazby,
- co je nutné u jednotlivých činností, případně co se u jednotlivých činností děje, co vzniká (Hučka a kol., 2017, s. 47, 48).

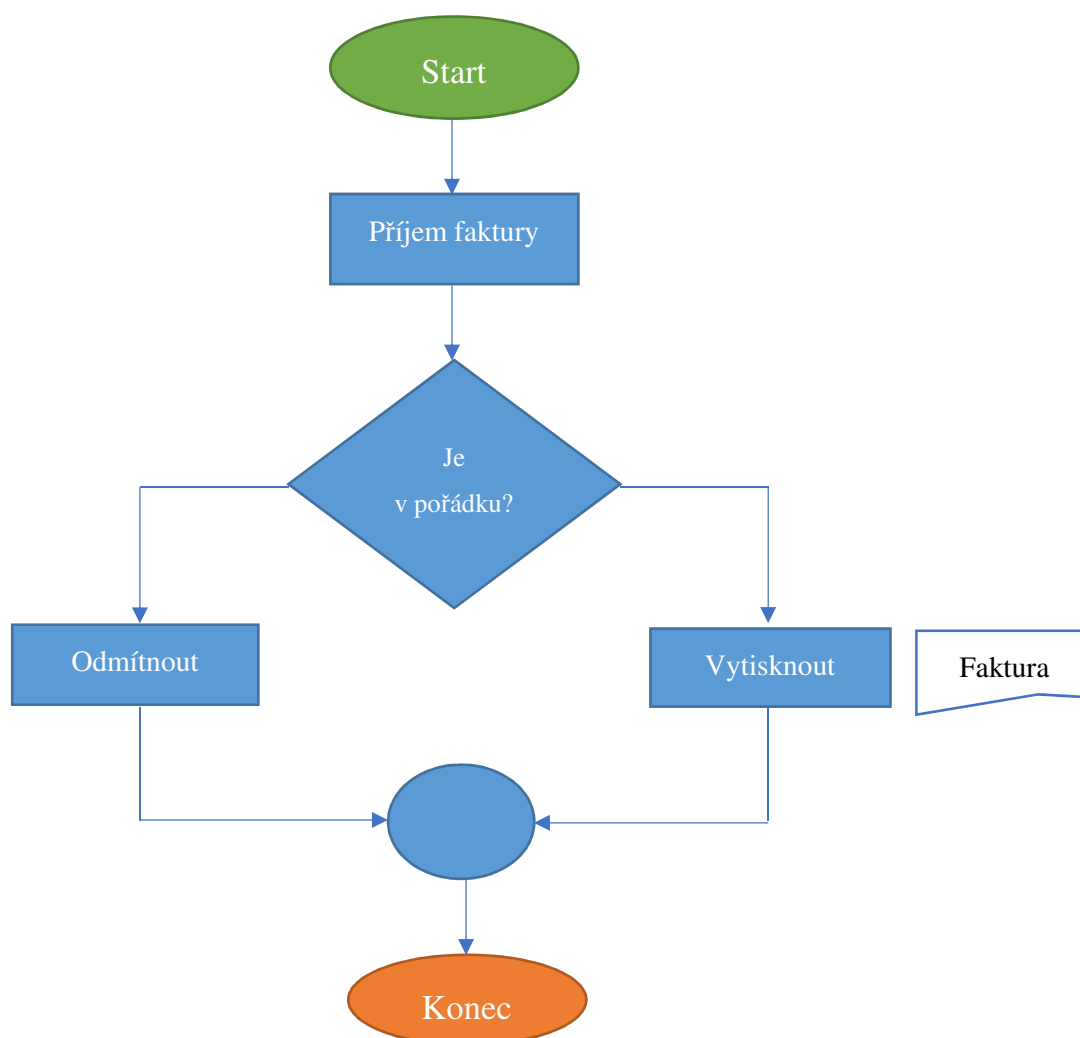
Při tvorbě vývojové diagramu je třeba dodržovat určitá pravidla:

- Postupovat směrem od shora dolů.
- To, co se nachází na levé straně, jsou vstupy do jednotlivých kroků.
- To, co nalezneme na pravé straně, jsou výstupy z činností.
- Jednotná symbolika, a to jak velikost symbolů, tak i způsob jejich značení (Hučka a kol., 2017, s. 50).

1.3.2.1 Zásady pro vypracování vývojového diagramu

1. Na začátku je třeba určit vstup do procesu a jeho výstup. Tedy určit to, co proces spustí, a jaký výsledek je možné očekávat.
2. Je třeba seřadit jednotlivé činnosti logicky tak, aby vstup byl přeměněn na výstup. V některých případech vzniká lineární řetězec jdoucích činností. Jsou zde však i procesy, ve kterých je třeba využít A-spojení či NEBO-spojení.

3. U činností v rámci procesu je třeba určit, které dokumenty jsou ke splnění kroku potřeba, případně které mají být vyhotoveny.
4. Každý procesní krok musí být přiřazen k pracovnímu oddělení, které za něj odpovídá (Hučka a kol., 2017, s. 53).



Obrázek 2: Vývojový diagram
(Zdroj: Management Mania, 2018)

1.4 Procesní analýza

Procesní analýza neboli analýza procesů slouží v rámci společnosti k porozumění, řízení a vylepšení procesů. Analyzovány jsou veškeré činnosti od vstupu až po výstup včetně zainteresovaných pracovníků či spotřeby zdrojů. Analýza procesu se nemusí týkat pouze jednoho konkrétního, ale může souhrnně analyzovat veškeré procesy organizace (Management Mania, 2018).

Celkem rozlišujeme 3 základní důvody, ze kterých společnosti přistupují k analýze jejich procesů. A to z důvodu:

- popsání procesů – využívají následně pro popis pracovních náplní, při sestavování návodů či pro popis postupu práce,
- zautomatizování procesů – pro vytvoření automatických činností, např. automatické schvalování faktur,
- zlepšení a usnadnění procesů (Management Mania, 2018)

1.4.1 Postup při analýze procesů

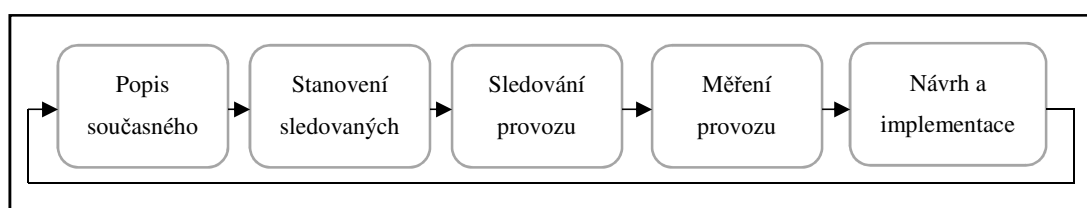
Procesní analýza by měla být vždy v souladu s potřebami a vizemi konkrétní společnosti. Univerzální metodiku z tohoto důvodu nelze určit. U konkrétního procesu jsou využívány popisy procesů nebo modely daných procesů a je doporučeno u těchto analýz jednotlivých procesů použít techniku odspoda – nahoru. Naopak při souhrnné analýze všech procesů je využíváno nástroje, tzv. mapy procesů. Výsledkem analýzy pak následně je buď slovní popis procesu či jeho model, ve kterém jsou zobrazeny jednotlivé vazby činností. To vše se odvíjí od použité metodiky (Management Mania, 2018).

1.5 Potřeba zlepšování procesů

Aby společnost byla schopna se udržet v boji v konkurenčním prostředí a splnit potřeby zákazníka, je nucena ustavičně zlepšovat své procesy. V současné době a na současném trhu má totiž zákazník možnost výběru. V případě, že není spokojen se službami dané společnosti, má možnost výrobek či službu pořídit u konkurence. Z tohoto důvodu

mnoho společností přistupuje k průběžnému zlepšování procesů. Tím, že organizace zná a neustále měří procesy, může je průběžně zlepšovat (Řepa, 2006, str. 13, 14).

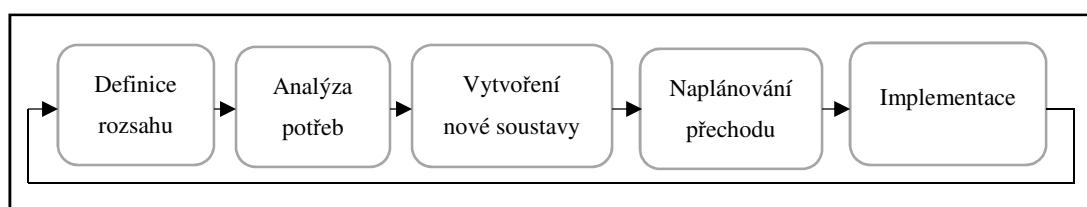
Nejprve je důležité popsat současný stav každého procesu. Následně by měla organizace určit základní ukazatele měření, které lze odvodit od toho, co zákazníci potřebují. Průběžným pozorováním stávajícího procesu lze určit problémové úseky a tím příležitosti ke zlepšení. Tyto možnosti je nutné pospojovat a následně jako celek implementovat. Po zaznamenání uskutečněných změn je zřejmé, že se opakovaně dostáváme na začátek tohoto cyklu. Z tohoto důvodu lze hovořit o průběžném, neustálém zlepšování procesů (Řepa, 2006, str. 14).



Obrázek 3: Průběžné zlepšování procesů
(Zdroj: Řepa, 2006, str. 14)

1.5.1 Business Process Reengineering

Jedná se o docela jiný přístup, než je přístup postupného zlepšování procesů. Business process reengineering (BPR) je založen na předpokladu, že stávající proces nefunguje a je třeba jej celý změnit. To, že se jedná o úplnou změnu, dává těm, jež proces mění, možnost odpoutat se od stávajícího stavu procesu. Ti následně mají možnost si klást otázky typu: Jak by měl proces vypadat? Co očekává zákazník? Co očekává zaměstnanec? Jak proces vypadá u konkurence? Jak lze využít technologii? Jedná se tedy v podstatě o projekt reengineeringu, tedy vytvoření nového procesu a jeho následné implementace (Řepa, 2006 str. 14, 15).



Obrázek 4: Model zásadního reengineeringu
(Zdroj: Řepa, 2006, str. 15)

1.5.2 Potřeba změny

Proč vznikla potřeba změny? Současný trh podle Hammera ovlivňují tři faktory, tzv. tři C:

- zákazníci (customers),
- konkurence (competition),
- změna (change).

Současná doba se od té předešlé liší tím, že zákazníků bylo dostatek a společnosti nebyly schopny uspokojit potřeby všech těchto zákazníků. V dnešní době se však jedná o opak. Zákazníků je málo a oproti minulosti je nyní zákazník pánem. Dříve stačilo organizacím vyrábět homogenní produkt, který měl zákazník možnost koupit či nekoupit. Pokud nekoupil, našel se jiný zájemce. Dnes však již společnosti takto fungovat nemůžou. V případě, že nejsou schopny uspokojit potřeby zákazníka, přejde zákazník ke konkurenci. Taktéž nemůžou prodávat pouze homogenní produkt, ale produkty heterogenní, které budou splňovat přání zákazníků (Řepa, 2006, str. 17).

Jak již bylo uvedeno výše, zákazníků je málo a tato převaha způsobuje, že ustupuje výrobní faktor, tedy samotná výroba, a mnohem důležitějšími se stává průzkum trhu, marketingová komunikace a práce obchodních zástupců (Řepa, 2006, str. 17).

Změna nastala také v rámci konkurence. Dříve si společnosti vzájemně konkurovaly především cenou, v dnešní době však s nedostatkem zákazníků tato forma konkurence nestačí. Jsou hledány nové formy, jako například kvalita provedení, služby spojené s prodejem výrobku či varianta provedení. Cena je tedy dnes pouze jedním z mnoha faktorů ovlivňujících rozhodování zákazníků. V rámci problémů spojených s konkurencí je také vstup nových společností na trh. Ty jsou schopny se aktuálně přiblížit zájmům zákazníka a oproti stávajícím organizacím na trhu nejsou ovlivněny minulým vývojem (Řepa, 2006, str. 17, 18).

V důsledku snižujícího se počtu zákazníků, a naopak zvyšujícímu se počtu konkurentů, přichází potřeba neustálé změny. Zkracuje se doba výroby, výrobky se stále inovují. Společnosti by se neměly opírat o dané postupy, ale být flexibilní a přizpůsobovat se z důvodu faktoru času. Potřeba změny je tedy ustavičná (Řepa, 2006, str. 18).

1.6 Spokojenost a loajalita zákazníka

Většina společností vnímá spokojenost zákazníka pouze skrze reklamace. Tento názor je však mylný. Může se totiž stát, že společnost má nulové reklamace. Na základě toho však nemůže tvrdit, že má pouze spokojené zákazníky. Oficiální reklamace je nejvyšším vrcholem nespokojenosti, jelikož spousta nespokojených zákazníků si nestěžuje, a to s největší pravděpodobností z níže uvedených důvodů.

- Zákazník je pohodlný.
- Zákazník je příliš skromný a slušný.
- Z důvodu krátké záruční lhůty.
- Výdaje v souvislosti s reklamováním mohou přesahovat cenu nového produktu.
- Příliš krátká délka životnosti produktu.
- Věk zákazníka (Nenadál, 2001, str. 56).

Existují zákazníci, kteří nereklamují výrobek či službu jako takovou, ale stěžují si pouze na přístup společnosti či nízkou úroveň produktů. Tyto reklamace nejsou většinou organizací vůbec evidovány, přitom však mají vysokou vypovídací schopnost, se kterou by manažeři mohli pracovat (Nenadál, 2001, str. 56).

Největším problémem v důsledku nereklamování, avšak nespokojenosti zákazníka, je šíření negativní zkušenosti do jeho okolí. Z tohoto důvodu nelze tvrdit, že pokud neeviduje společnost žádnou reklamaci, má pouze spokojené zákazníky.

Nenadál (2001, str. 57) definuje spokojenost zákazníka takto: „*spokojenost zákazníka je souhrnem pocitů vyvolaných rozdílem mezi jeho požadavky a vnímanou realitou na trhu.*“

Pojem loajalita zákazníka definoval Nenadál (2001, str. 59) takto: „*způsob chování zákazníka, projevující se na trhu zejména dvěma důsledky: opakovanými objednávkami a pozitivními referencemi do okolí.*“

Je nutné vnímat rozdíl mezi spokojeností a loajalitou zákazníka, a to především z důvodu dynamiky trhu a rozsahu konkurence. Hlavními faktory loajality zákazníka v konkurenčním prostředí mohou být dle Nenadála (2001, str. 59) tyto:

- „*potěšení (tj. více než spokojenost) zákazníka,*
- *naprostá spokojenost zákazníka,*

- *pozice dodavatele na trhu,*
- *míra vzájemné závislosti dodavatele a zákazníka,*
- *setrvačnost a spokojenost zákazníka“.*

Míra, do jaké je zákazník spokojen s produkty a službami dané organizace, se pak odráží v čase na jeho loajalitě vůči společnosti. V případě monopolu nemá zákazník i přes nespokojenost s produkty jinou možnost než variantu loajality vůči tomuto monopolu (Nenadál, 2001, str. 60).

1.7 Shrnutí teoretické části

V teoretické části práce byly uvedeny stěžejní teoretické pojmy jako proces či procesní řízení. Vysvětlení pojmu proces bylo dle mého názoru nejzřetelnější v podání V. Řepy (2012). Procesní řízení naopak definoval nejlépe J. Ciencieala (2011).

Dále v této kapitole byl vysvětlen proces poskytování služby, který je předmětem této práce. Zde bylo detailně popsáno, jakou roli v procesu ztvárňuje zákazník, jakým způsobem zákazník do procesu zasahuje, a jak se dle uvedených skutečností k zákazníkovi chovat.

Popsáno bylo taktéž, proč je důležité analyzovat současný stav procesů, a jaký přínos toto analyzování může mít. Vhodnou metodikou pak následně proces znázorníme. Efektivním zobrazením je grafické znázornění, a to konkrétně mnou zvolený vývojový diagram.

Tato kapitola se také zabývá potřebou změny, potřebou neustálého zlepšování procesů, a jak tyto změny mohou mít pozitivní dopad nejen pro společnost, ale také pro zákazníka.

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

V následující části bude proveden popis jednotlivých fází procesu změny zákazníka v rámci vybrané společnosti.

2.1 Profil společnosti

Vybraná společnost působí na základě licence udělené Energetickým regulačním úřadem na českém energetickém trhu a dodává koncovým zákazníkům elektrickou energii a zemní plyn.

Vybraná společnost je součástí skupiny společností, jejímž předmětem činnosti je rovněž distribuce elektrické energie a zemního plynu, montáže, opravy, revize a zkoušky elektrických zařízení, dále montáže, opravy, revize a zkoušky plynových zařízení a plnění nádob plyny, ale také výroba, obchod a služby širokého spektra (Justice, 2012 – 2015).

Skupina společností neprovádí pouze nákup a prodej samotných komodit, tj. elektřiny a zemního plynu, ale zajišťuje také distribuci těchto komodit. Zatímco v rámci prodeje energií koncovým zákazníkům je skupina omezena v nastavení ceny pouze konkurenčním prostředím a náklady, při distribuci energií je povinna řídit se cenovými rozhodnutími Energetického regulačního úřadu.

Tato skupina je součástí koncernu čítajícího 11 regionálních jednotek – Česká republika, Francie, Itálie, Maďarsko, Německo, Nizozemí, Rumunsko, Rusko, Slovensko, Švédsko a Velká Británie. Ústředí společnosti je v německém Essenu.

2.2 Změna zákazníka v odběrném místě

Změna zákazníka v odběrném místě, tzv. přepis spočívá v přeregistraci měřícího zařízení, a to buď elektroměru, nebo plynoměru, ze stávajícího zákazníka na nového odběratele. Přepisu zákazníci využívají z důvodu změny vztahů vázající se k předmětné nemovitosti, tedy k předmětnému odběrnému místu. Nejedná se pouze o domácnosti, ale také o podnikatelské subjekty. Z pohledu společnosti rozlišujeme celkem 3 možné varianty tohoto procesu.

Tabulka 2: Možné varianty přepisu

Původní dodavatel	Nový dodavatel	Proces
Daná společnost	Daná společnost	Klasický přepis
Jiný	Daná společnost	Přepis se ZD (zisk zákazníka)
Daná společnost	Jiný	Přepis se ZD (ztráta zákazníka)

(Zdroj: vlastní zpracování)

První možnost uvedená v tabulce výše představuje změnu zákazníka v rámci vybrané společnosti. Nový odběratel volí stejného dodavatele jako zákazník původní. Právě v tomto procesu byl zjištěn nárůst počtu reklamací a stížností. Dále bude daný proces podrobně popsán.

Druhá varianta představuje změnu dodavatele s přepisem. Nový odběratel se rozhodl pro odlišného obchodníka než stávající zákazník. Pro danou organizaci to znamená ztrátu zákazníka.

Daná varianta bude přiblížena konkrétním případem. Ve vybrané situaci máme dvě společnosti – Původní, s. r. o. a Nový, s. r. o. Na společnost Původní, s. r. o. je v aktuální situaci evidována smlouva na odběr elektřiny u vybrané společnosti, a. s. pro jejich provozovnu. Jelikož se však vlastník společnosti rozhodl ukončit svou podnikatelskou činnost, prodal provozovnu společnosti Nový, s. r. o. S ukončením činnosti je třeba převést smlouvu na odběr energie na nového majitele. Ten však nechce uzavřít smlouvu s touto společností na dodávku elektřiny, chce zvolit jiného dodavatele. Proto daná společnost ztrácí pro dané odběrné místo zákazníka.

Poslední možnost taktéž značí přepis se změnou dodavatele. V tomto případě se však pro organizaci jedná o zisk nového zákazníka.

Popis situace bude proveden opětovně na konkrétním příkladu s využitím společností Původní, s. r. o. a Nový, s. r. o. V této situaci je smlouva na odběr elektřiny společnosti Původní, s. r. o. uzavřena s jiným dodavatelem v rámci energetického trhu. Po prodání provozovny společnosti Nový, s. r. o., se tato organizace rozhodla pro odběr elektřiny od vybrané společnosti. Tedy od jiného dodavatele, než kterého zvolila společnost Původní, s. r. o. Z pohledu vybrané společnosti se jedná o zisk nového zákazníka, jelikož pro dané odběrné místo zákazníka neměla.

Jednoduše lze veškeré možné varianty procesu změny zákazníka bez ohledu na zvoleného dodavatele popsat níže uvedeným způsobem.

Změna zákazníka v odběrném místě spočívá v ukončení smlouvy uzavřené se stávajícím zákazníkem, a to na základě dohody obou smluvních stran, ke které dojde pouze za předpokladu, že bude uzavřena smlouva s novým zákazníkem. Smlouva uzavřená se stávajícím zákazníkem je na základě dohody smluvních stran dodavatelem ukončena nikoli k požadovanému dni, ale ke dni, kdy dodavatel obdrží od nového zákazníka uzavřenou smlouvu, a tudíž i dodávka energie novému zákazníkovi je zahájena až ode dne následujícího po dni ukončení smlouvy se stávajícím zákazníkem. Předáním nemovitosti automaticky nezanikají smluvní vztahy vázající se k předmětné nemovitosti, ty je nutné ukončit. Změna zákazníka je provedena po splnění veškerých legislativních podmínek a vyžaduje jisté administrativní kroky, proto probíhá běžně v horizontu cca 1 měsíce od podání žádosti.

2.3 Legislativní změna

Na základě novely zákona č. 458/2000 Sb. o podmínkách podnikání a o výkonu státní správy v energetických odvětvích a o změně některých zákonů (energetický zákon) byla společnost nucena učinit vybrané kroky vedoucí ke změnám v procesu. Dne 1. 1. 2020 nabývá účinnosti § 25 odst. 11 písm. l), který značí, že: *„provozovatel distribuční soustavy je povinen registrovat odběrná místa a předávací místa u operátora trhu.“* (Energetický zákon, 2000)

Doposud nedocházelo v rámci stejného dodavatele energií a provozovatele distribuční soustavy k registraci odběrných míst spolu s aktuálním zákazníkem. I přesto, že změna nabyde účinnosti až roku 2020, bylo nutné již nyní se touto změnou zabývat. Aby organizace byla schopna do daného data zaregistrovat veškerá odběrná místa, rozhodla se při změnách týkajících se odběrných míst k registraci již nyní. Ke změně procesu došlo k datu 1. 11. 2017.

2.3.1 Operátor trhu – OTE, a.s.

K založení společnosti došlo dne 18. 4. 2001 českým státem. Jedná se akciovou společnost, jejímž jediným akcionářem, tedy 100% vlastníkem akcií, je Česká republika (OTE, a.s., 2017).

Práva a povinnosti operátora trhu vymezuje zákon č. 458/2000 Sb. energetický zákon (2000):

„Operátor trhu je povinen

- organizovat krátkodobý trh s plynem a krátkodobý trh s elektřinou a ve spolupráci s provozovatelem přenosové soustavy vyrovnávací trh s regulační energií,*
- vyhodnocovat odchylky za celé území České republiky a toto vyhodnocení předávat jednotlivým subjektům zúčtování a provozovateli přenosové nebo přepravní soustavy,*
- informovat provozovatele přenosové soustavy, provozovatele přepravní soustavy a provozovatele zásobníků plynu nebo provozovatele distribuční soustavy o neplnění platebních povinností účastníků trhu a subjektů zúčtování vůči operátorovi trhu.“*

„Operátor trhu má právo

- na údaje nezbytné pro plnění svých povinností od subjektů zúčtování a registrovaných účastníků trhu s elektřinou nebo trhu s plynem a údaje nezbytné pro zpracování zprávy o budoucí očekávané spotřebě elektřiny a plynu a o zabezpečení rovnováhy mezi nabídkou a poptávkou elektřiny a plynu,*
- na naměřené a vyhodnocené údaje od provozovatele přenosové soustavy a provozovatele přepravní soustavy a provozovatelů distribučních soustav a zásobníků plynu a další údaje nezbytné pro plnění svých povinností.“*

2.4 Proces přepisu

V následující části této práce budou podrobně vysvětleny jednotlivé kroky procesu změny zákazníka v odběrném místě.

2.4.1 Podání žádosti o přepis

Proces přepisu je zahájen podáním Žádosti o změnu zákazníka (dále jen „Žádost“). Tato žádost musí být vyplněna oběma zákazníky a musí obsahovat veškeré informace týkající se daného odběrného místa, o jehož přepis se jedná. Takovými informacemi

jsou např. číslo místa spotřeby, číslo měřicího zařízení a odečet stavu elektroměru či plynoměru. Tuto žádost následně zákazníci zasílají poštou na adresu společnosti či naskenovanou na kontaktní emailovou adresu. Mohou však také využít dalších komunikačních kanálů pro zprostředkování přepisu, a to konkrétně skrze zákaznickou linku či osobní návštěvou v poradenském centru. Útvary, které jsou zapojeny do tohoto kroku procesu, jsou podatelna a zákaznická linka neboli call centrum. Požadavek na zpracování žádosti je vždy naskenován, případně zadán do jednotné fronty požadavků, tzv. JFP, kde okolo 5 dnů čeká ve frontě na přijetí. Požadavky jsou zpracovávány dle volné pracovní kapacity pracovníků call centra.

Po obdržení žádosti je zákazníkovi zaslána informace o přijetí dokumentu, která je poslána automaticky. Toto oznámení však obdrží pouze zákazník, který žádost podal. V případě, že zákazník zvolí telefonickou komunikaci, je mu přijetí žádosti potvrzeno ještě v daném hovoru.

Zákazníci nyní očekávají, že přepis bude proveden ihned a stavy měřidla uvedené na žádosti berou jako závazné. Nejsou upozorněni na délku zpracování.

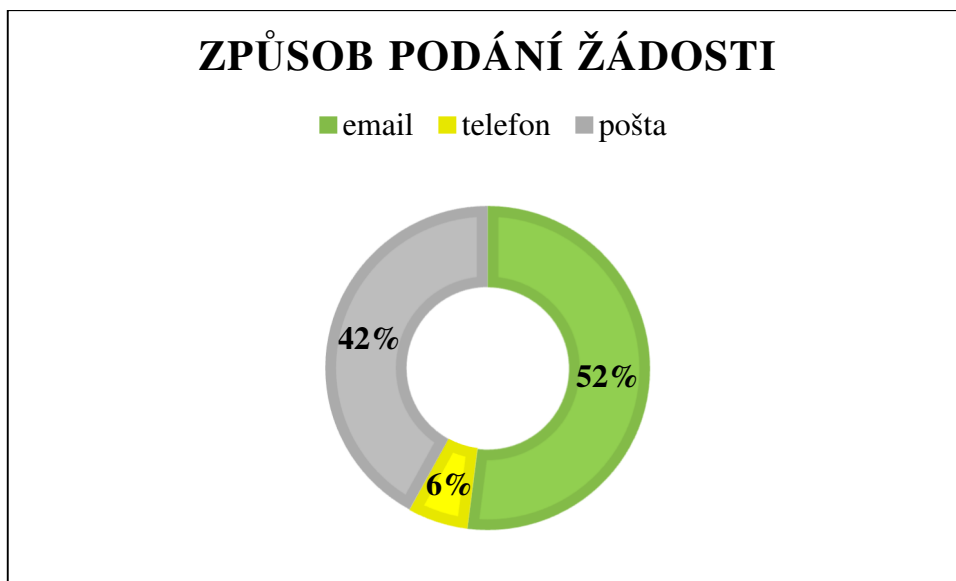
V níže uvedené tabulce lze vidět, kolik je v rámci společnosti realizovaných požadavků na přepis energií. Během jednoho roku je zpracováno okolo 75 000 požadavků na přepis.

Tabulka 3: Počty realizovaných požadavků

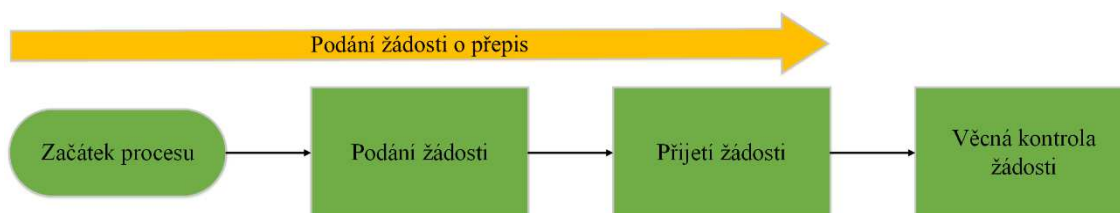
	Přepis	Přepis se ZD (zisk zákazníka)	Přepis se ZD (ztráta zákazníka)
Počet realizovaných požadavků za rok 2018	cca 75 000	cca 2 500	cca 4 500
Počet realizovaných požadavků za měsíc	cca 6 250	cca 210	cca 375

(Zdroj: vlastní zpracování dle interních dokumentů společnosti)

Níže přiložený graf následně zobrazuje, jakou cestu komunikace zákazníci pro změnu volí. Nejčastěji využívaným kanálem je online komunikace, kterou volí až polovina zákazníků vstupujících do procesu.



Graf 1: Procentuální vyjádření cest příchozích požadavků
(Zdroj: vlastní zpracování dle interních dokumentů společnosti)



Obrázek 5: Podání žádosti o přepis
(Zdroj: vlastní zpracování)

2.4.1.1 Konkrétní příklad

Situace podání žádosti o změnu zákazníka bude popsána aplikováním na příkladu společností Původní, s. r. o. a Nový, s. r. o. Společnost Nový, s. r. o. zasílá dne 15. 1. emailem do společnosti působící v rámci energetického trhu žádost o změnu zákazníka pro předmětné odběrné místo.

V žádosti je uvedeno:

- stávající zákazník – společnost Původní, s. r. o.
- nový zákazník – společnost Nový, s. r. o.

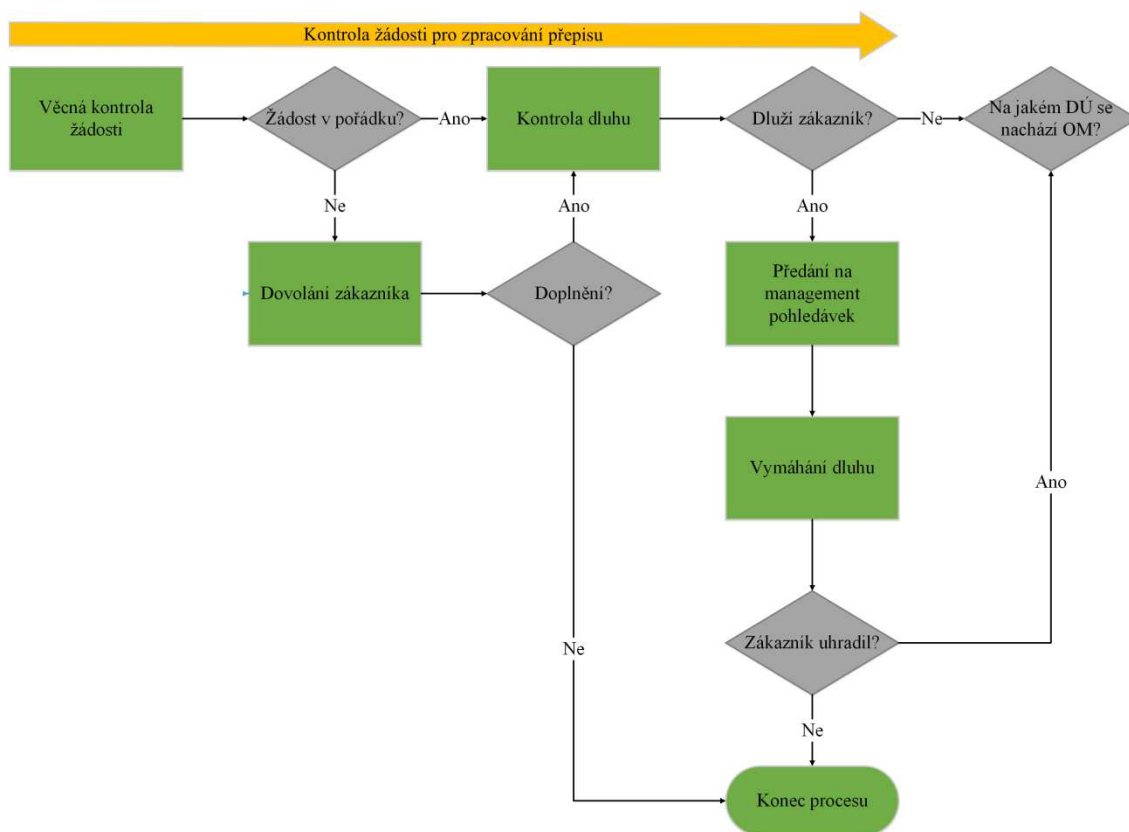
Po 4 dnech od podání žádosti, tj. 21. 1., je společnosti Nový, s. r. o. zasláno oznámení o přijetí žádosti. Společnost Původní, s. r. o. není o daném kroku nijak informována. Může být v přesvědčení, že smlouva na odběr elektřiny už je dávno ukončena.

2.4.2 Kontrola žádosti pro zpracování přepisu

Do dalších kroků procesu týkajících se kontroly žádosti jsou zapojena celkem 2 oddělení. Nejprve je žádost kontrolována ze strany zákaznické linky, která v informačním systému SAP CRM zjišťuje, zda je žádost kompletní, a zda jsou uvedené údaje správné. V případě, že pracovník nalezne nedostatky či chyby v daném dokumentu, kontaktuje zákazníka, a to buď emailem, poštou či telefonicky, s prosbou o doplnění nebo opravu údajů. Přibližně je dovoláváno až 50 % případů, jedná se zhruba o 35 000 žádostí, u kterých je třeba doplnit chybějící údaje. Zcela vráceno je asi 10 % žádostí. Pokud žádost obsahuje veškeré potřebné údaje, které souhlasí, je dokument dále předán na oddělení managementu pohledávek.

Toto oddělení nejprve kontroluje v systému SAP CRM dluh u původního zákazníka. Při odhalení dlužné částky zasílá pracovník z daného oddělení informaci původnímu zákazníkovi, aby dluh uhradil a novému, že je zjištěna překážka k provedení přepisu. Následně je kontrolován dluh u nového zákazníka. Žádost se ihned při zjištění vrací novému zákazníkovi s výzvou o zaplacení pohledávky. Informace původnímu odběrateli je sdělena pouze v případě, že je žádost podána tímto zákazníkem, v opačném případě nikoli.

Přibližně v 6 000 případech je zjištěn dluh u nového či původního zákazníka, který je třeba pro dokončení procesu přepisu uhradit. 82 % dluhů je uhrazeno do 5 pracovních dnů, což je lhůta pro pokračování v procesu.



Obrázek 6: Kontrola žádosti pro zpracování přepisu
(Zdroj: vlastní zpracování)

2.4.2.1 Konkrétní příklad

Daný krok procesu bude ukázán na konkrétním případě. Dle výše uvedeného je žádost o změnu zákazníka zaslána společností Nový, s. r. o. Při kontrole pracovníkem je zjištěno, že v žádosti není uvedeno identifikační číslo, IČO, společnosti Nový, s. r. o. Z tohoto důvodu je žádost elektronicky dne 22. 1. zaslána zpět s prosbou o doplnění tohoto údaje. Žádost je doplněna a vrácena po 3 pracovních dnech, tj. 25. 1., a o pozdržení přepisu není původní zákazník, tj. Původní, s. r. o., vůbec informován.

Následně je kontrolován dluh společnosti Původní, s. r. o. U tohoto zákazníka není shledán závazek vůči společnost působící v energetickém odvětví. U společnosti Nový, s. r. o. však energetická organizace eviduje pohledávku vázající se k jinému odběrnému místu, jiné provozovně této společnosti. Pracovník pohledávek proto žádost opětovně vrací a žádá úhradu evidované pohledávky pro jinou smlouvu společnosti Nový, s. r. o. Ta je na účet společnosti působící v oblasti energetiky připsána k datu 1. 2.

Společnost Původní, s. r. o. není s přerušením procesu přepisu seznámena.

2.4.3 Podpis nové smlouvy

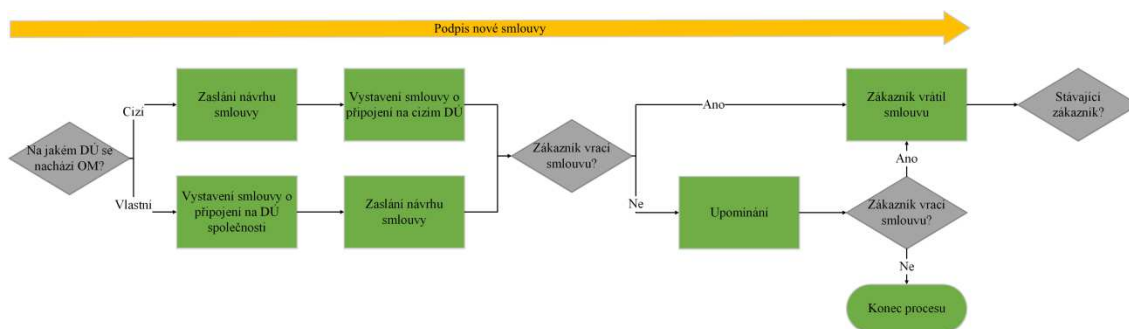
Po přezkoumání a případné provedené nápravě, je další krok proveden na oddělení Back office call centra („BOCC“). Tímto oddělením je přes distribuční portál vystavena Smlouva o připojení, ale pouze v případě, že se jedná o distribuční území společnosti. Je tak provedeno obratem přes počítač.

Následně je poštovní zásilkou zaslán novému zákazníkovi návrh Smlouvy o sdružených službách dodávky energie (dále jen „smlouva“). Zákazník má 10 dnů na vrácení podepsaného výtisku zpět do společnosti. Generování této smlouvy je prováděno na zákaznické lince. Tisk smluv se provádí hromadně jedenkrát týdně. Tím může dojít k pozdržení doručení této smlouvy, a to až o 10 dní.

Pokud se jedná o distribuční území jiné organizace, je požadavek na vystavení Smlouvy o připojení oddělením Back office call centra zadán na portál provozovatele distribuční soustavy pro dané odběrné místo až nyní.

V případě, že nový zákazník smlouvu nevrací, jsou mu oddělením Speciální služby BOCC zasílány upomínky. Problémem u upomínaných smluv, a to až v 30 % případů, je, že první upomínka jde zároveň nebo těsně po doručení smlouvy. Celkem je upomínáno 40 – 45 % smluv pro vrácení. Nový zákazník může obdržet celkem až 3 upomínky pro její navrácení. O pozdržení přepisu je vždy informován také původní zákazník.

Podepsaná smlouva je doručena na podatelnu, která následně podepsaný výtisk naskenuje do systému SAP CRM. Automaticky se v pozadí provede notifikace v JFP, že vrácená podepsaná smlouva je již zaevidována. Přepis je dokončen následující den po obdržení podepsané smlouvy.



Obrázek 7: Podpis nové smlouvy

(Zdroj: vlastní zpracování)

2.4.3.1 Konkrétní příklad

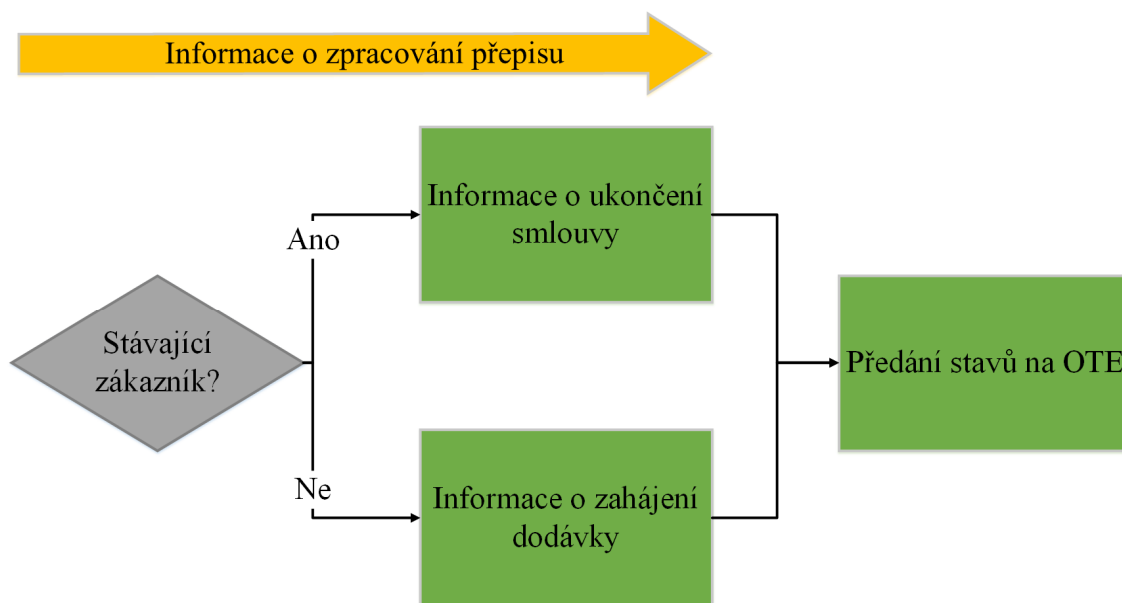
V konkrétní situaci je nyní, v případě, že již není shledána překážka pro přepis, zaslána společnosti Nový, s. r. o. smlouva k podpisu. K zaslání smlouvy dojde dne 4. 2. Jelikož není smlouva doposud vrácena, je společnost Nový, s. r. o. upozorněna na vrácení podepsaného výtisku zpět do společnosti. Informace o neobdržení smlouvy je nyní zaslána i společnosti Původní, s. r. o. Smlouva je na podatelnu doručena dne 21. 2.

2.4.4 Informace o zpracování přepisu

V tomto kroku je zákazníkům, a to jak původnímu, tak i novému, zaslána informace o zpracování přepisu. Původní odběratel obdrží informaci o ukončení smluvního vztahu, a to buď emailem, nebo poštou. Novému zákazníkovi je poslán dopis o zahájení dodávky do předmětného odběrného místa spolu s informací o nastavení zálohových plateb.

Tyto dopisy jsou automaticky generovány v systému SAP CRM. K jejich tisku však dochází stejně jako u smluv pouze jedenkrát týdně. Tím může u nového zákazníka nastat problém s placením záloh. Jelikož tento zákazník není seznámen s dokončením přepisu, tudíž neví, že je již nutné hradit zálohové platby, může dojít k jejich následnému upominání.

V aktuální situaci není jasné, jaký stav bude uveden na ukončovací faktuře, a tedy s jakým stavem bude nový zákazník začínat. Tato informace je zjištěna až po předání stavů na portál Operátora trhu.



Obrázek 8: Informace o zpracování přepisu
(Zdroj: vlastní zpracování)

2.4.4.1 Konkrétní příklad

Aktuální krok procesu přepisu bude znázorněn na případu společností Původní, s. r. o. a Nový, s. r. o. Dne 22. 2. je oběma společnostem zaslána elektronicky informace o zpracování a dokončení procesu přepisu.

Společně s tím je společnosti Původní, s. r. o. zaslán dopis o ukončení smluvního vztahu s energetickou společností pro předmětné odběrné místo ke dni 21. 2.

Společnost Nový, s. r. o. obdrží dopis, ve kterém je uvedeno, že dne 22. 2. došlo k zahájení dodávky do předmětného odběrného místa. Spolu s tím je zaslán plán záloh, které je třeba od tohoto data hradit.

2.4.5 Operátor trhu s energiemi

K datu ukončení smlouvy a začátku nového smluvního vztahu dochází k registraci nového zákazníka k danému odběrnému místu na portále operátora trhu. Je tak tedy provedeno téměř po měsíci od podání žádosti.

Na pozadí automaticky probíhá oddělením Back office call centra předání stavů měřidla na příslušného provozovatele distribuční soustavy. Ten zadává tyto stavy na portál operátora trhu s energiemi. Možnost zadání stavů na portál je nejpozději

pět dní po ukončení smlouvy. Tento konečný stav následně slouží pro dodavatele energie k fakturaci.

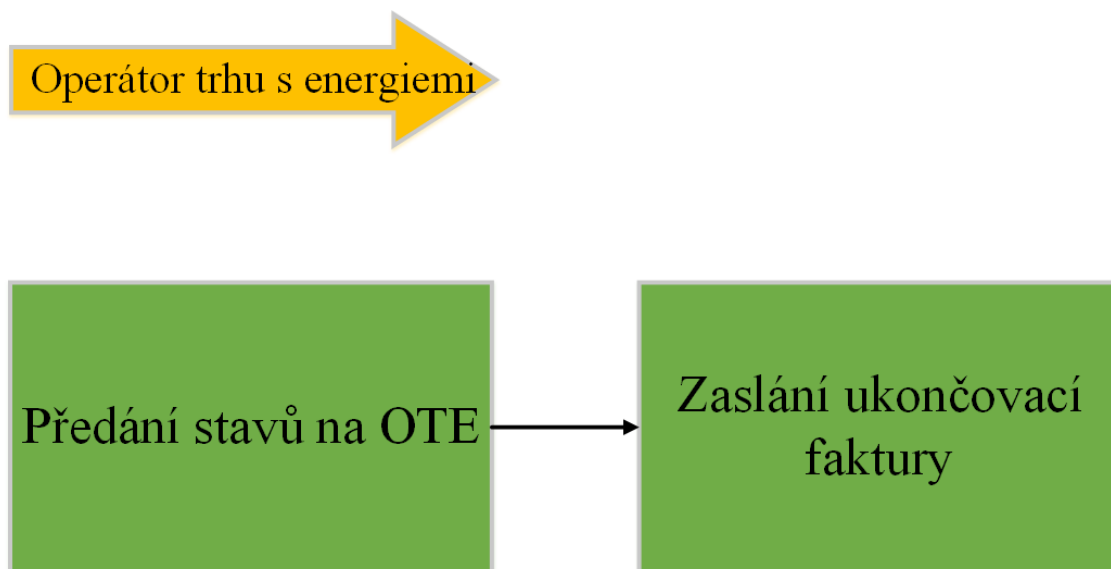
Provozovatel distribuční soustavy může na portál operátora trhu zadat tyto stavy:

- Odhad – je zadán v případě, že zákazníci nedoloží stavy měřidla k přepisu, je určen dle typového diagramu dodávky (TDD).
- Samoodečet – zákazníci v žádosti uvedou stavy měřidla k datu podání žádosti.

Až nyní je zjištěno, zda je možné dané stavy přijmout či zda jsou zamítnuty. Můžou nastat tyto případy:

- Operátor trhu stavy měřidla přijme, protože stavy navazují na předchozí periodický odečet nebo na předchozí zjištěný stav.
- Operátor trhu stavy zamítne, protože eviduje stav vyšší k datu zadání tohoto stavu, např. stav zjištěný při periodickém odečtu.

Zamítnutí stavů měřidla samoodečtem zákazníků může být z důvodu, že byl na odběrném místě proveden periodický odečet či jinak zjištěn fyzický stav měřidla v průběhu zpracování přepisu. Distributor tak nemůže tento samoodečet přijmout, jelikož byl zjištěn stav reálný.



Obrázek 9: Operátor trhu s energiemi
(Zdroj: vlastní zpracování)

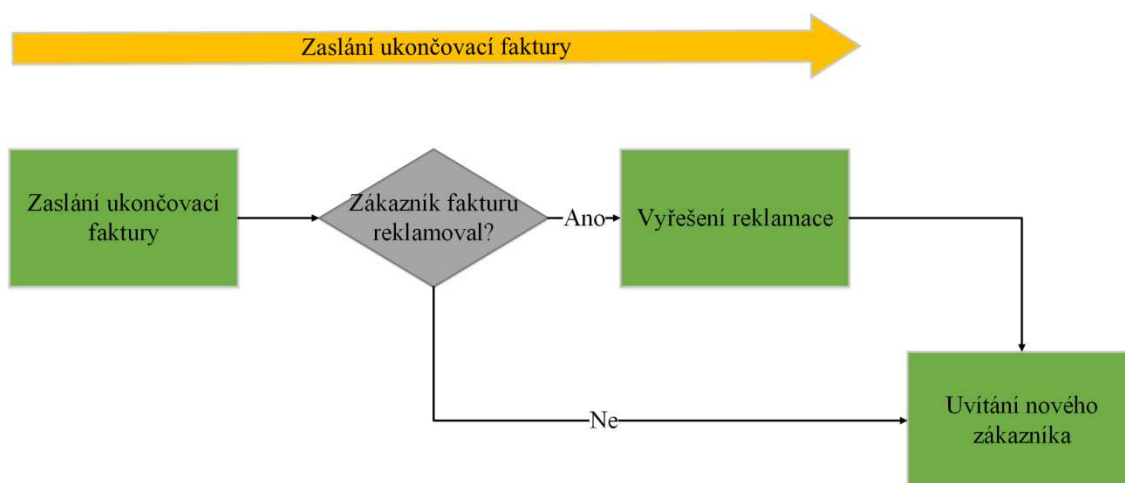
2.4.5.1 Konkrétní příklad

V ukázkovém případě je smluvní vztah společnosti Původní, s. r. o. ukončen k datu 21. 2. Bohužel dne 14. 2. provedl provozovatel distribuční soustavy periodický odečet měřidla a zjistil tak reálný stav k tomuto datu. Po ukončení smluvního vztahu předal obchodník, energetická společnost, distributorovi stav určený samoodečtem zákazníků, který byl uveden na žádosti ze dne 15. 1. Tento stav byl však nižší, než stav zjištěn při odečtu ze dne 14. 2., jelikož provozovna je využívána společností Nový, s. r. o., která energii odebírá. Z tohoto důvodu nemohl provozovatel distribuční soustavy zadat na portál operátora trhu tento nižší stav, protože stavy by na sebe nenavazovaly. Je nucen zadat odhad dle typového diagramu dodávky. Ani jedna ze společností, tj. Původní, s. r. o. a Nový, s. r. o., o dané situaci není informována.

2.4.6 Zaslání ukončovací faktury

V horizontu 15, maximálně však 30 dní po ukončení smlouvy, je původnímu odběrateli zaslán ukončovací fakturační doklad. Ten je dle požadavku zákazníka zaslán elektronicky či poštou. Daňové doklady jsou vystavovány na oddělení Fakturace.

Po obdržení faktury má zákazník možnost ji reklamovat ve lhůtě 90 od její splatnosti. Reklamacie od zákazníka je ve většině případů poslána emailem nebo dopisem. Reklamací se následně zabývá oddělení Reklamacie.



Obrázek 10: Zaslání ukončovací faktury
(Zdroj: vlastní zpracování)

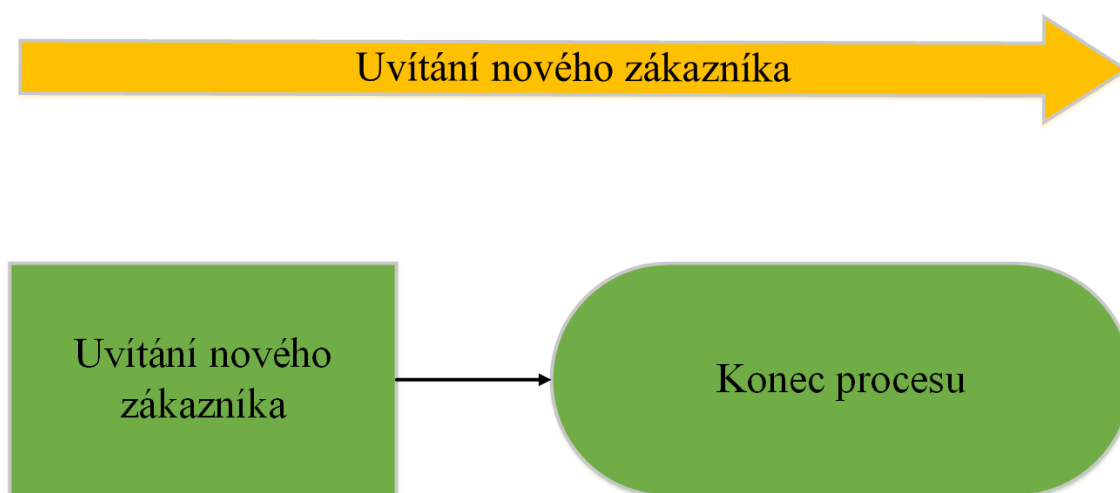
2.4.6.1 Konkrétní příklad

Důvod reklamování po obdržení faktury bude uveden na následujícím příkladu. Dne 18. 3. obdrží společnost Původní, s. r. o. ukončovací fakturační doklad, ve kterém je vyúčtován vyšší doplatek, než předpokládala. Po prostudování daňového dokladu zjistí, že je účtováno s jinými stavy, než s jakými provozovnu předala společnosti Nový, s. r. o., a že je fakturační doklad vystaven až do data 21. 2., i přesto, že provozovnu již do 15. 1. nevyužívá. Jelikož nebyla informována, z jakého důvodu tomu tak je, zasílá do energetické společnosti reklamaci daného fakturačního dokladu spolu s předávacím protokolem, kterým dokládá stav měřidla k prodeji a datum předání nemovitosti.

2.4.7 Uvítání nového zákazníka

V posledním kroku je pro nového odběratele automaticky vygenerován v systému SAP CRM uvítací dopis.

Tímto je proces změny zákazníka v odběrném místě dokončen.



Obrázek 11: Uvítání nového zákazníka
(Zdroj: vlastní zpracování)

2.5 Proces přepisu před novelou zákona

Před přijetím opatření týkajících se změny energetického zákona neprobíhala registrace odběrných míst na portále operátora trhu. Proces tedy vypadal zcela odlišně.

Po přijetí žádosti byla původnímu zákazníkovi ihned po jejím zpracování ukončena smlouva. Po ukončení smluvního vztahu s předchozím zákazníkem došlo k vygenerování a zaslání smlouvy novému odběrateli.

V případě porovnání odlišností od aktuálního procesu lze vidět, že původní zákazník má smlouvu ukončenou ihned. To znamená, že fakturační doklad byl vystaven s konečnými stavy, které zákazníci požadovali.

Přepis tak byl z pohledu původního zákazníka zpracován k datu, který požadoval a bez problémů.

2.5.1 Konkrétní příklad

V případě, že by společnosti Původní, s. r. o. a Nový, s. r. o. přepisovali odběrné místo před 1. 11. 2017, tedy před změnou procesu, vypadala by změna zákazníka v odběrném místě následovně.

Dne 15. 1. společnost Nový, s. r. o. zasílá do energetické společnosti. Žádost o změnu zákazníka v odběrném místě. V dané žádosti je:

- společnost Původní, s. r. o. – stávajícím zákazníkem,
- společnost Nový, s. r. o. – novým zákazníkem.

Dne 21. 1. dochází ke zpracování dané žádosti energetickou společností. K tomuto datu je ihned ukončen smluvní vztah se společností Původní, s. r. o. a vystavena ukončovací faktura. Ta je vystavena s doloženými stavy k přepisu. Fakturační období se liší pouze o 6 dní a zákazník, tj. společnost Původní, s. r. o. nemá důvod k reklamování.

Ke stejnému datu, tj. 21. 1., je novému zákazníkovi, společnosti Nový, s. r. o., zaslána smlouva k podpisu. Po jejím vrácení je začátek smluvního vztahu určen k datu 21. 1., tedy k datu odeslání nové smlouvy a k ukončení smlouvy s předchozím odběratelem.

Zákazníkům v tomto případě tedy byla požadovaná změna provedena k jimi určenému datu a se stavy, se kterými došlo k předání nemovitosti.

2.6 Reklamace a stížnosti

Dle výše uvedeného je zřejmé, že problém po změně procesu nastal v jeho délce a také v neúplné informovanosti zákazníka. Kvůli registracím odběrných míst na portále operátora trhu není přepis proveden k požadovanému dni a v některých případech není ukončovací faktura vystavena se stavy k předání nemovitosti.

Původní zákazníci následně reklamují délku přepisu, a to z důvodu, že za nového odběratele hradí stále platby. Stálé platy jsou položky, které se hradí bez ohledu na výši spotřebované energie. Jsou účtovány po dobu trvání smluvního vztahu, dle délky fakturačního období.

Dalším důvodem pro podání reklamace může být fakturace s jinými konečnými stavy, než jaké byly uvedeny na předávacím protokolu či na žádosti. Provozovatel distribuční soustavy nemůže daný samoodečet zákazníků přijmout v případě, že byl zjištěn skutečný stav. Pokud byl na odběrném místě proveden periodický odečet, tj. odečet měřidla z důvodu vystavení řádného daňového dokladu, nebo byla provedena kontrola odběrného místa a zaznamenán stav měřidla či byl proveden cejch, tedy periodická výměna elektroměru či plynoměru, je možné pracovat pouze s tímto zjištěným, odečteným stavem.

Jedním z častých důvodů reklamace je také nadhodnocení konečného stavu odhadem. Tento případ nastává, když zákazníci nedodají samoodečet k přepisu. Původní zákazník má následně pocit, že hradí spotřebu za nového odběratele a zasílá tak žádost/ reklamaci na opravu konečného stavu.

Na základě výše zmíněného lze reklamace a stížnosti rozdělit do dvou různých oblastí. Možné dělení:

- reklamace délky přepisu,
- reklamace výše spotřeby.

2.6.1 Reklamace délky přepisu

V dané oblasti zákazníci rozporují délku fakturačního období, tedy to, do kterého data je daňový doklad k ukončení smluvního vztahu vystaven. Očekávají tak z důvodu, že předpokládali, že k ukončení smlouvy dojde k jimi požadovanému datu.

Tyto reklamace jsou však reklamačním oddělením zamítnuty, jelikož se jedná o neoprávněnou reklamaci. Smluvní vztah je v platnosti po dobu řešení změny zákazníka v odběrném místě a je ukončen až v okamžiku doručení smlouvy od nového odběratele. Z důvodu, že do tohoto data je smlouva na původního zákazníka registrována na portále operátora trhu, nemůže obchodník délku fakturačního období změnit.

2.6.2 Reklamace výše spotřeby

Reklamaci týkající se výše spotřeby zákazníci zasílají v případě, že konečný stav na ukončovacím fakturačním dokladu neodpovídá stavu měřidla k předání nemovitosti.

Jestliže byl v průběhu procesu změny zákazníka proveden periodický odečet měřidla či jinak zjištěn jeho fyzický reálný stav, je smluvní vztah ukončen se stavem určeným odhadem dle typového digramu dodávky. V případě, že zákazníci tento stav reklamují, je možné konečný stav ve faktuře opravit na odečtený stav při fyzické návštěvě odběrného místa. S nižším stavem však fakturovat nelze. Z toho vyplývá, že reklamace je oprávněná a částečně je zákazníkovi vyhověno. Oddělení Fakturace pak tedy následně vystaví daňový dobropis. Ve většině případů však není konečný stav odhadem stažen na samoodečet zákazníka.

V případě, že zákazníci samoodečet měřidla k datu podání žádosti nedodali vůbec, je stav automaticky stanoven odhadem dle typového diagramu dodávky. Pokud tedy zákazník reklamuje tento stav a v rámci reklamace zašle předávací protokol či jinak sepsán stav s novým odběratelem, je mu téměř vždy vyhověno. Daňový dobropis je vystaven s následně dodaným stavem.

2.6.3 Navýšení reklamací a stížností

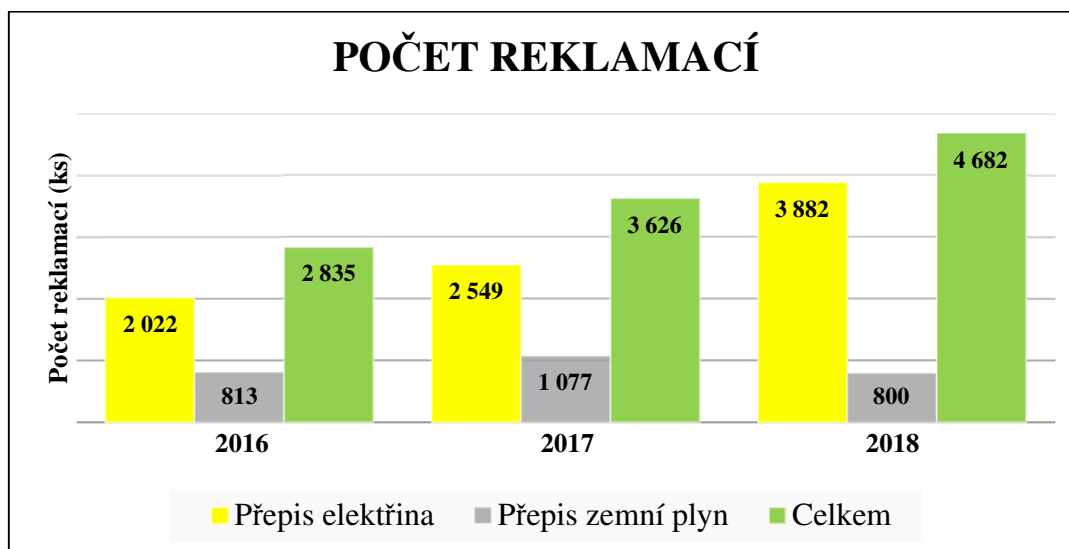
Po změně procesu došlo k navýšení počtu přijatých reklamací.

Tabulka 4: Počet reklamací

Reklamace vyúčtování	2016	%	2017	%	2018	%
Přepis elektřina (ks)	2 022	71 %	2 549	70 %	3 882	83 %
Přepis zemní plyn (ks)	813	29 %	1 077	30 %	800	17 %
Celkem (ks)	2 835	100 %	3 626	100 %	4 682	100 %

(Zdroj: vlastní zpracování dle interních dokumentů společnosti)

Ve výše uvedené tabulce lze vidět meziroční nárůst reklamací v letech 2017 a 2018 a to konkrétně o 34 % v komoditě elektřina.



Graf 2: Nárůst reklamací

(Zdroj: vlastní zpracování dle interních dokumentů společnosti)

Toto meziroční navýšení je enormní a jedná se o doposud nejvyšší rozdíl počtu přijatých reklamací za období jednoho roku. Dle získaných údajů je zřejmé, že je třeba snížit tento počet minimálně na počet reklamací v letech předešlých. S tímto růstem paralelně rostou náklady na řešení těchto reklamací a stížností. Náklady budou uvedeny v následující kapitole.

2.6.4 Náklady na reklamace a stížnosti

Pomocí tabulek níže jsou vyčísleny jednotlivé položky nákladů na jednu reklamaci. Pokud budeme uvažovat, že

- pracovník call centra – zpracovává požadavek 30 minut
- pracovník reklamací – zpracovává reklamaci 8 hodin
- pracovník fakturace – vystavuje opravnou fakturu 2 hodiny

zjistíme, že průměrné náklady na jednu oprávněnou reklamaci jsou 2 529 Kč.

V případě, že je reklamace neoprávněná činí její náklady na zpracování 2 027 Kč.

Tabulka 5: Mzdové náklady

Mzdové náklady	Hrubá mzda/hod.
Pracovník CC	145 Kč
Pracovník odd. Reklamace	175 Kč
Pracovník odd. Fakturace	170 Kč

(Zdroj: vlastní zpracování dle interních dokumentů společnosti)

Ve výše uvedené tabulce lze vidět hrubou hodinovou mzdu zaměstnance, který se na řešení reklamace podílí.

Tabulka 6: Náklady pojištění

Náklady pojištění	SP a ZP/ hod.
Pracovník CC	49 Kč
Pracovník odd. Reklamace	60 Kč
Pracovník odd. Fakturace	58 Kč

(Zdroj: vlastní zpracování dle interních dokumentů společnosti)

V této tabulce lze nalézt náklady na sociální a zdravotní pojištění jednotlivých pracovníků.

Tabulka 7: Ostatní náklady na reklamace

Průměrné náklady na jednu reklamaci		
Za oddělení Reklamace	Dopis	35 Kč
	Tisk	15 Kč
Za oddělení Fakturace	Faktura	21 Kč
	Tisk	25 Kč

(Zdroj: vlastní zpracování dle interních dokumentů společnosti)

V zobrazené tabulce ostatních nákladů jsou vyčísleny položky vstupující do nákladů na řešení reklamací.

2.7 Informační systémy v rámci procesu

V této části budou přiblíženy a stručně charakterizovány informační systémy společnosti využívané v rámci předmětného procesu.

2.7.1 Jednotná fronta požadavků

Jednoduše lze jednotnou frontu požadavků neboli JFP, definovat jako za sebou časově seřazené dokumenty. Každý příchozí požadavek na kontaktní email společnosti bez ohledu na jeho charakter je jednotlivě řazen za další. V případě, že je požadavek zákazníka zaslán poštou, zadá, naskenuje požadavek do fronty podatelna. Postupně dle volné pracovní kapacity jsou úlohy zpracovány pracovníky call centra. Pokud není toto oddělení následujícím zpracovatelem daného požadavku, předá daný pracovník úlohu k dalšímu zpracování na příslušné oddělení.

2.7.2 SAP CRM

Jedná se o software, který je společnostmi využíván k jednoduchému a efektivnímu řízení vztahů se zákazníky. U CRM neboli u řízení vztahů se zákazníky jde o získávání nových zákazníků, ale také o rozvíjení vztahů se stálými zákazníky. Jde o snahu porozumět svým zákazníkům, aby měli důvod stát se věrnými dané značky či produktu.

Společnost SAP je světovým lídrem v oblasti podnikových softwarů. Produkty společnosti SAP využívá více než 425 000 zákazníků ve 180 zemích světa (SAP CRM, 2018).

2.7.3 Typový diagram dodávky

V daném případě se nejedná o informační systém, ale o modelový průběh spotřeby energie různých typů odběratelů poskytovaný Operátorem trhu. Byl vytvořen na základě skutečně prováděných měření u velkého množství zákazníků. Typové diagramy dodávky vyjadřují průběh spotřeby v čase a zohledňují spotřebu v topné sezóně i mimo ni a další ovlivňující faktory.

2.8 Shrnutí analytické části

Na základě provedeného šetření bylo zjištěno, že po změně procesu změny zákazníka se největšími problémy stala délka procesu a neúplná informovanost zákazníka. Tím došlo ke zvýšení počtu reklamací a stížností.

Zákazníci jsou kvůli neznalosti interních postupů nuceni se prostřednictvím reklamace dotazovat, z jakého důvodu nebyl přepis proveden, k jimi požadovanému datu

či s jimi potvrzenými stavy. Jelikož se v rámci procesu spolupracuje se dvěma zákazníky, a nikoliv pouze s jedním, nedochází vždy k úplné informovanosti obou těchto zákazníků. Dle výše uvedeného je taktéž zřejmé, že v průběhu procesu nejsou vždy informováni o pozdržení nebo o vzniklém problému na straně jednoho či druhého zákazníka.

Navýšení počtu reklamací a stížností je zjevné a v průběhu posledních let se jedná o doposud největší meziroční rozdíl. Jelikož se společnost snaží o získávání nových zákazníků, je taktéž třeba omezit špatnou reklamu od nespokojených zákazníků. Tudíž i z tohoto důvodů je nutné reklamace a stížnosti snížit.

3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Na základě provedeného popisu procesu byly zjištěny jeho problémové kroky. Po změně procesu v důsledku legislativní změny došlo k jeho prodloužení. Tím vznikají problémy především na straně původního zákazníka, který je od podání žádosti přesvědčen, že vše proběhne v pořádku, v souladu s touto zaslanou žádostí. To, že přepis byl dokončen k jinému, než požadovanému datu a případně s jiným stavem, se dozvídá až při obdržení konečného vyúčtování. Je tedy třeba zákazníka s těmito fakty seznámit již při vstupu do tohoto procesu.

3.1 Podání žádosti o přepis

Před podáním samotné žádosti o přepis zákazníci až v 50 % případů kontaktují zákaznickou linku s prosbou o informace týkající se změny zákazníka. V daném případě by stálo za zvážení aktualizovat či opravit informace uváděné na webových stránkách společnosti. Dle počtu kontaktů jsou uváděné informace z pohledu zákazníka nejasné a nesrozumitelné.

Porovnáním informací na webových stránkách největších konkurentů této společnosti, byly zjištěny níže uvedené údaje:

Tabulka 8: Informace o konkurenci

	skupina ČEZ	skupina PRE	skupina Bohemia Energy	skupina innogy	Pražská plynárenská
Dokumenty	více než 1 (původní i nový zákazník musí dodat vlastní dokumenty)	1 vyplňují oba	více než 1 (původní i nový zákazník musí dodat vlastní dokumenty)	více než 1 (původní i nový zákazník musí dodat vlastní dokumenty)	1 vyplňují oba
Kdo může přepis provést	každý za sebe	kdokoliv za oba	kdokoliv za oba	budoucí zákazník	kdokoliv za oba
Informace na webu	vysvětleno z pohledu původního i nového zákazníka	žádné informace, pouze dokumenty pro přepis	obecné informace, není vysvětleno z pohledu nového a původního zákazníka	interaktivní dotazník, který přesměruje na konkrétní potřebné informace	vysvětleno z pohledu původního i nového zákazníka

(Zdroj: vlastní zpracování)

V případě vybrané společnosti je na webových stránkách stejně jako u skupiny innogy uveden interaktivní dotazník, v rámci kterého jsou pokládány následující otázky:

- zda jsem stávající či nový zákazník,
- zda chci přepsat elektřinu nebo zemní plyn,
- kdo je stávajícím dodavatelem,
- a na jakém distribučním území se odběrné místo nachází.

Po vyplnění tohoto dotazníku jsou následně zákazníkovi sděleny informace, jakým způsobem je možné přepis provést, případně jaké dokumenty jsou potřeba. Dále je zde také uveden vzor již vyplněné žádosti, který má zákazníkům usnadnit jeho vyplňování. Na webových stránkách lze také nalézt informativní video týkající se přepisu. V tomto videu nejsou žádné jiné skutečnosti než informace sepsané na stránce. V podstatě je pouze sděleno, že pro započetí přepisu je třeba zaslat žádost, na jejímž základě obdrží nový zákazník smlouvu a původní zákazník ukončovací fakturu.

Oproti konkurenční společnosti Pražská plynárenská však uvedené informace nejsou kompletní. Na jejich stránkách lze nalézt, že formulář je třeba vyplnit dostatečně,

jinak může hrozit jeho vrácení pro doplnění a tím může dojít k prodloužení procesu. Dále je zde uvedeno, které dokumenty je nutné k formuláři doložit, jako např. nájemní smlouvu. Také je v poskytnutých informacích na stránkách sděleno, za jakých podmínek a kdy dojde k ukončení smlouvy a v jakém termínu bude novému zákazníkovi odeslána smlouva. Společnost také uvádí, jak dlouho může přepis trvat a co jej případně může ohrozit (Pražská plynárenská 2002 – 2018).

Dle výše uvedeného by stálo za zvážení doplnění těchto informací i na webové stránky vybrané společnosti. Již sepsané informace doplnit o možná rizika a časové údaje. Na konci sepsaných informací uvést, že se však společnost bude snažit o to, aby přepis proběhl co možná nejrychleji a bez možných problémů.

Při rozboru procesu bylo zjištěno, že informace o obdržení žádosti o změnu zákazníka je zaslána pouze tomu zákazníkovi, který žádost podal. Tato informace by měla být odeslána oběma stranám, aby tyto strany byly seznámeny, že proces započal. Jelikož nezáleží na tom, který zákazník žádost podá, je třeba druhého zákazníka ujistit, že žádost byla již podána.

3.2 Kontrola žádosti pro zpracování přepisu

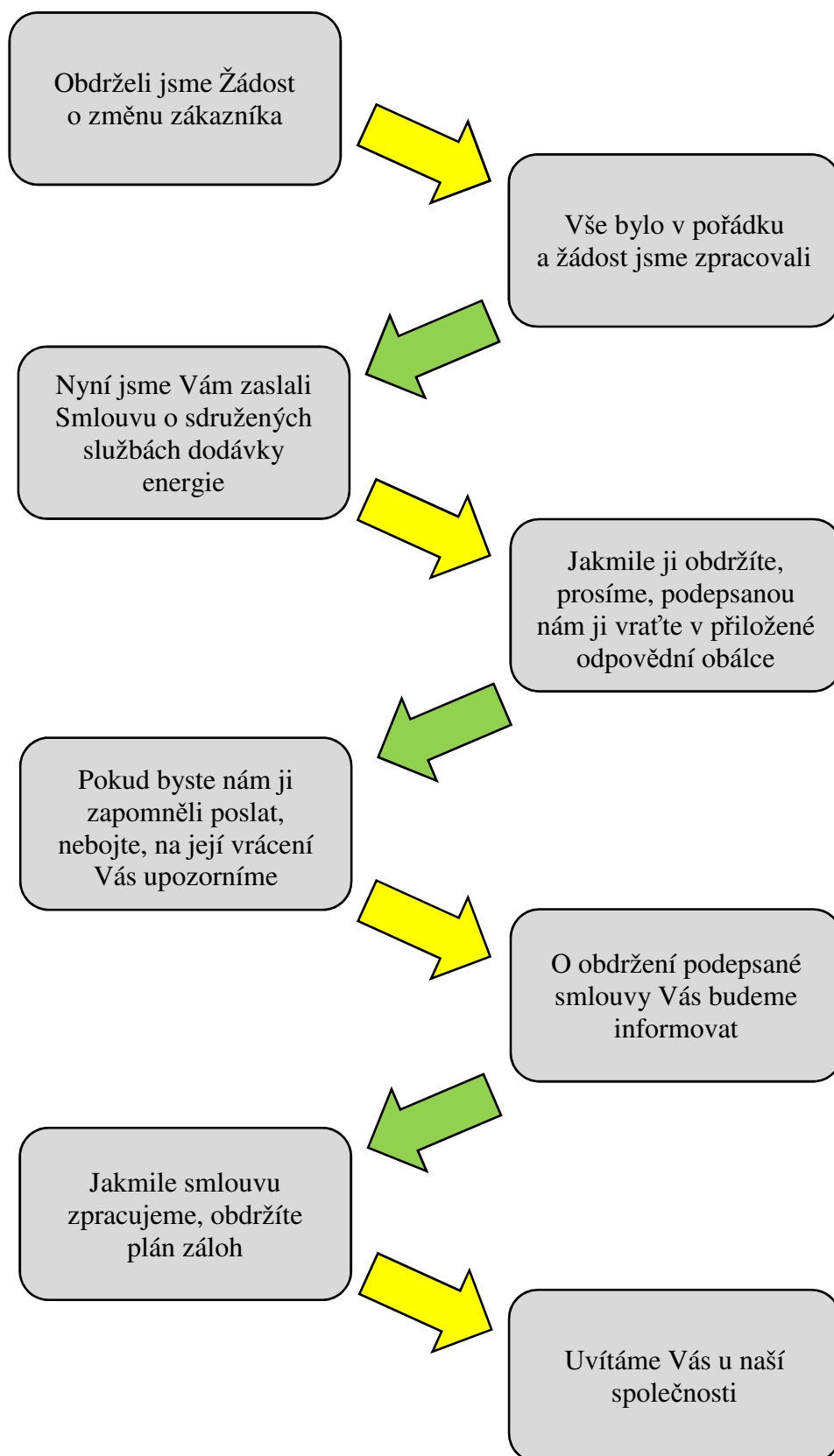
V tomto kroku bylo shledáno jako problematické neinformování zákazníka o zdržení přepisu v případě, že jeden zákazník má evidován u společnosti dluh. Je důležité, aby tuto informaci o pozdržení přepisu obdrželi oba zákazníci a tím byli seznámeni s vyskytnutým problémem.

Může však také nastat případ, kdy nový zákazník dluh neuhradí. V tomto okamžiku by bylo vhodné stávajícího zákazníka informovat o možném postupu, jak smluvní vztah ukončit. V daném případě hradí za nového zákazníka stále platy a případně spotřebu energie, i přes to, že odběrné místo nevyužívá. Nyní by měl stávající zákazník obdržet informaci, že může zažádat o ukončení smlouvy s demontáží měřidla.

Po kontrole žádosti a jejím zpracování by bylo vhodné zákazníky informovat o tom, že žádost je již v pořádku a zpracována a také o tom, co se bude dít dál.

Pro tento případ by šlo využít navigační mapy, pomocí které by byl zákazník seznámen s následujícími kroky přepisu. Tyto mapy by bylo třeba vytvořit dvě – samostatně pro stávajícího a nového zákazníka.

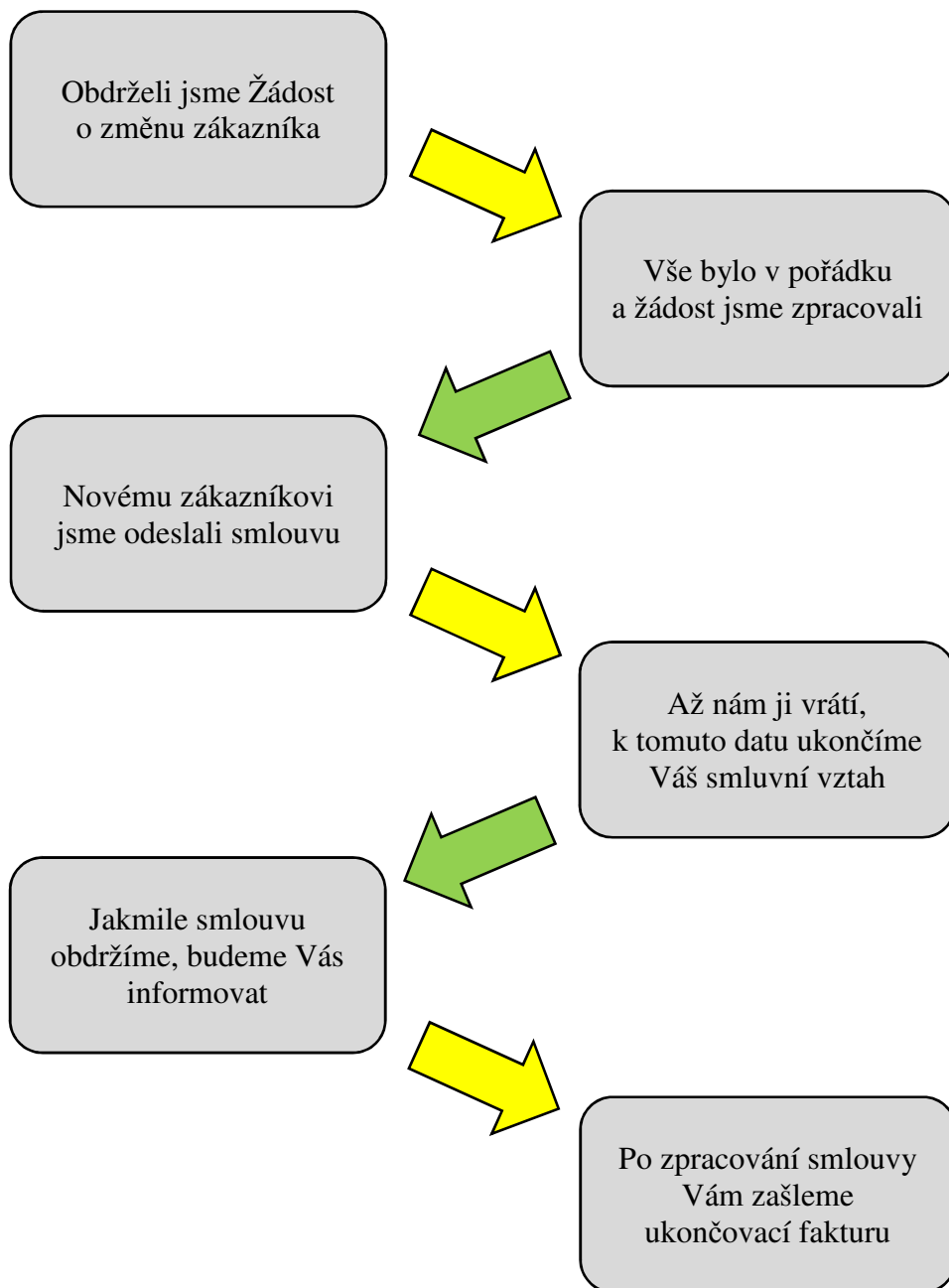
Jednotlivé kroky by mohly být pro nového zákazníka sepsány následovně.



Graf 3: Kroky nového zákazníka v procesu

(Zdroj: vlastní zpracování)

Pro původního zákazníka by kroky v rámci procesu přepisu mohly být seřazeny následovně.



Graf 4: Kroky původního zákazníka v procesu
(Zdroj: vlastní zpracování)

Na základě takto podaných informací by byli zákazníci seznámeni s jednotlivými kroky přepisu a věděli by, co bude následovat. Tyto navigační mapy by byly zasílány pomocí komunikačních kanálů shodných s formou podání žádosti o změnu zákazníka.

3.3 Podpis nové smlouvy

Vyskytnutým problémem v rámci tohoto kroku je hromadný tisk smluv, kvůli kterému může dojít až k deseti dennímu zpoždění pro odeslání smlouvy. I přesto, že by mohlo dojít k navýšení nákladů a časové náročnosti vedlejších aktivit operátorů zákaznické linky, stálo by za zvážení změnit tento postup. K tisku smluv by mělo docházet jednotlivě. Touto změnou by mohlo dojít ke zkrácení procesu přepisu z pohledu zákazníka. Jednotlivým tiskem smluv by se dalo taktéž zamezit tomu, aby první upomínka na vrácení smlouvy nebyla, jako je tomu v současné chvíli v 30 % případů, posílána současně se smlouvou nebo bezprostředně po ní.

S hromadným tiskem smluv občas také dochází ke generování hovorů. V případě, že je smlouva již po termínu, vyskytují se dotazy, zda smlouvu zasílat.

Změnou by šlo tedy zabránit nejen prodloužení procesu, ale také zbytečnému generování hovorů.

V rámci tohoto kroku procesu může dle výše uvedeného také nastat následující problém, a to případ, kdy zákazník smlouvu nevrací a společnost jej na její vrácení upozorňuje. V případě, že nový zákazník smlouvu nevrátí ani po třetí upomínce, je o tomto vyskytnutém problému sice původní zákazník informován, netuší však, jak nyní postupovat.

Stejně jako při neuhrazení dluhu novým zákazníkem, by měl nyní stávající zákazník obdržet informaci, jak v daném případě postupovat. Měl by být seznámen s postupem pro ukončení smlouvy s demontáží měřidla.

Po obdržení podepsaného výtisku smlouvy by měli být oba zákazníci seznámeni s tím, že smlouva byla již do společnosti doručena. V případě, že by došlo k upomínání zaslání smlouvy, jednalo by se pro původního zákazníka o ujištění, že je již vše v pořádku a jeho smluvní vztah bude ukončen. Z pohledu nového zákazníka by šlo o ujištění, že jsme smlouvu v pořádku obdrželi.

3.4 Informace o zpracování přepisu

V tomto kroku procesu se překážkou může opětovně stát hromadný tisk. Tím může dojít až k deseti dennímu zpoždění v doručení informací o ukončení přepisu. Původní zákazník není seznámen s tím, že smluvní vztah již není evidován na něj, ani že v nejbližších dnech obdrží ukončovací fakturu a tím pro něj vztah k odběrnému místu končí. Nový zákazník naopak neví, že je již smluvní vztah evidován na něj a že je třeba hradit zálohové platby. V tomto případě může nastat okamžik, kdy avízo na úhradu zálohové platby dorazí dřív než samotný plán záloh.

Z těchto uvedených důvodů by bylo vhodné nahradit hromadný tisk jednotlivým tiskem dokumentů nebo v případě, že bude u zákazníka zaveden kontaktní email, zaslat informace o zpracování přepis elektronicky. Tímto krokem by ani nedošlo ke zvýšení nákladů.

3.5 Operátor trhu s energiemi

Největším problémem spojeným s procesem změny zákazníka a hlavní důvod zákazníků k reklamování je stanovení spotřeby. Jelikož po změně procesu došlo k registracím odběrných míst na portál operátora trhu, může být smlouva původního zákazníka ukončena až k datu, kdy je podepsána smlouva s novým zákazníkem. Až po změně zákazníka na odběrném místě a registraci na portále operátora trhu je na tento portál provozovatelem distribuční soustavy zadáván konečný stav určený k fakturaci.

Jak již bylo uvedeno výše, v průběhu procesu přepisu může provozovatelem distribuční soustavy dojít k fyzickému odečtu měřidla, případně k jeho periodické výměně. Tím je zjištěn reálný odečet a bohužel provozovatel distribuční soustavy nemůže zadat samoodečet, který je uveden na žádosti o změnu zákazníka a který takto obdržel od dodavatele energií. Tento samoodečet je totiž zpravidla nižší než stav získaný při odečtu.

Jelikož je tento krok určen legislativou a je pro všechny dodavatele stejný, není možné jej nijak ovlivnit. Předání stavů na provozovatele distribuční soustavy není možné již k datu přijetí žádosti o změnu zákazníka, jelikož ten nemůže ukončovací stav zadat bez předešlého ukončení smluvního vztahu.

3.6 Zaslání ukončovací faktury

V rámci tohoto kroku je shledáno problematickým, že původní zákazník je až nyní informován o konečném stavu, a to formou ukončovací faktury. Bohužel není možné, aby byl zákazník o tomto stavu informován dříve, jelikož již dle výše uvedeného je v daném případě nutné postupovat v souladu s platnou legislativou.

Je zde však možnost, jak částečně zamezit podání reklamace či stížnosti od zákazníka. V okamžiku, kdy je zjištěno, že stav udaný samoodečtem byl zamítnut a bylo nutné vystavit ukončovací fakturu s jiným, a to buď odhadnutým stavem či reálně získaným samoodečtem, o této skutečnosti zákazníka spolu s fakturou informovat a problematiku vysvětlit.

V případě, že je stav odhadnutý, bylo by vhodné stav ihned snížit na nejnižší možný, a to tedy na stav získaným fyzickým odečtem měřidla.

Spolu s fakturačním dokladem by měl následně zákazníkovi odcházet buďto informační dopis nebo informační email s ohledem na nastavený způsob doručení faktury. Tento informační dokument by měl být univerzálně použitelný koncept. Měl by vysvětlovat, z jakého důvodu je ukončovací faktura vystavena s jiným stavem, že oprava na nižší stav není možná a závěrem by měla být vyjádřena omluva.

3.7 Nové náklady v procesu

Se změnou některých částí procesu dochází ke zvýšení nákladů a časové náročnosti z pohledu zaměstnance.

Při posouzení jednotlivých kroků dojde ke zvýšení nákladů v těchto částech procesu.

K jednorázovému vynaložení nákladů dojde v případě, že se společnost rozhodne pro aktualizaci webových stránek. Zde bude třeba udělat revizi popisu procesu změny zákazníka, tzv. přepisu.

K navýšení nákladů dojde taky v druhém kroku procesu, tj. kontrola žádosti pro zpracování přepisu. V daném koku bylo navrženo vytvořit navigační mapu, která zákazníkům usnadní zorientování v jednotlivých činnostech procesu. Vytvoření této mapy by bylo jednorázovým nákladem a tato činnost by připadla oddělení Operational excellence a zákaznické cesty. Dále je s tímto krokem spojeno následné

odesílání této mapy zákazníkům. Náklady by vznikaly ale pouze pro dokumenty zasílané formou dopisu.

Dalším krokem, ve kterém může dojít k navýšení nákladů je podpis nové smlouvy. Zde byl jako problém shledán hromadný tisk smluv. Následně bylo navrženo, aby tisk smluv probíhal jednotlivě. Touto změnou však dojde k navýšení nákladů.

Náhrada hromadného tisku byla navržena také v kroku informace o zpracování. Opětovně by ale došlo k nepatrnému navýšení nákladů.

Poslední krok, ve kterém dojde k navýšení nákladů je krok zasílání ukončovací faktury. V případě, že se společnost rozhodne pro zasílání vysvětlovacích dopisů spolu s fakturačním dokladem, budou navýšeny náklady při odesílání faktury papírovou formou.

Z hlediska časové náročnosti by mohlo dojít k úspoře času v kroku jedna – podání žádosti o přepis, respektive před podáním této žádosti. Pokud by došlo k aktualizaci informací na webových stránkách společnosti, nedocházelo by tak k častému kontaktování zákaznické linky zákazníky před podání žádosti o změnu zákazníka. K další úspoře času by mohlo dojít v rámci kroku – podpis nové smlouvy. Z pohledu zákazníka by mohlo dojít k dřívějšímu doručení smlouvy a tím ke zkrácení délky přepisu. Z pohledu zaměstnance by mohlo dojít ke snížení generování hovoru týkající se tisku smluv.

Naopak ke zvýšení časové náročnosti by pak došlo u kroků, kde byl zrušen hromadný tisk a byl nahrazen jednotlivým tiskem. Zde se proces pro zaměstnance zákaznické linky stává obtížnějším a časově náročnějším. K tomuto také dochází u generování nových dokumentů, které byly v rámci změn vytvořeny. Časově náročnější se stává samotné generování, jejich následný tisk a odeslání zákazníkům.

3.7.1 Výpočet nákladů

S uvedenými návrhy na změnu procesu změny zákazníka dojde také k navýšení nákladů na tento proces. Kroky, ve kterých by k tomuto navýšení mohlo dojít, byly výše rozebrány. Aby byl daný návrh procesu rentabilní, musí se počet reklamací týkající se daného procesu snížit na 3 141 ks/ rok, a to na základě níže uvedených skutečností.

Budeme uvažovat, že

- související náklady s navigační mapou jsou 40 Kč/ proces,
- související náklady se zrušeným hromadným tiskem jsou 40 Kč/ proces,
- související náklady s vysvětlovacím dopisem jsou 20 Kč/ proces.

Je nutné však brát v úvahu, že veškeré dokumenty nejsou tištěny, ale jejich značná část je odesílána elektronicky. Dále je zde také nutný počet procesů, které proběhnou bez komplikací, a tedy není nutné zasílat vysvětlovací dopis. V případě, že budeme brát v úvahu tyto výše uvedené faktory, nečinilo by navýšení souvisejících nákladů s jedním procesem 100 Kč/ proces, ale přibližně pouhou polovinu těchto nákladů, tj. 50 Kč/ proces.

Aby nedošlo k celkovému navýšení nákladů s daným procesem, a to jak s procesem samotným, tak následným řešením reklamací a stížností, je již dle výše uvedeného nutné snížit počet reklamací a stížností minimálně na 3 141 ks/ rok.

Dle provedených výpočtů bylo zjištěno, že se změnou procesu dojde k navýšení nákladů na proces celkem o 3 750 000 Kč, jelikož za rok je zpracováno okolo 75 000 požadavků a náklady se zvýší o 50 Kč/ proces.

Na základě výše uvedených nákladů na reklamace bylo zjištěno, že celkové náklady na stávající počet reklamací a stížností jsou 10 665 596 Kč. Výpočet těchto nákladů je uveden v níže přiložené tabulce.

Tabulka 9: Reklamace po původním procesu

Reklamace	Procenta	Počet (ks)	Náklady
Neoprávněná	50 %	2 341	4 745 207 Kč
Oprávněná	50 %	2 341	5 920 389 Kč
Celkem	100 %	4 682	10 665 596 Kč

(Zdroj: vlastní zpracování)

K pokrytí vypočtených nákladů na nový proces (3 750 000 Kč) by stačilo snížit reklamace a stížnosti na již zmíněný počet, tj. 3 141 ks/ rok. Změnami v procesu by mohlo dojít také k úpravě poměru mezi oprávněnými a neoprávněnými reklamacemi, a to minimálně na níže uvedená procenta. Tato změna poměru by také napomohla k redukování nákladů.

Tabulka 10: Reklamace po novém procesu

Reklamace	Procenta	Počet (ks)	Náklady
Neoprávněná	65 %	2 047	4 149 358 Kč
Oprávněná	35 %	1 094	2 766 238 Kč
Celkem	100 %	3 141	6 915 596 Kč

(Zdroj: vlastní zpracování)

Je nutné však uvažovat, že do nákladů na reklamace a stížnosti jsou zahrnuty také osobní náklady, tedy mzdy zaměstnanců zpracovávající reklamace a stížnosti. O tyto náklady nemohou být sníženy celkové náklady společnosti. I přesto, že daní zaměstnanci již nebudou vstupovat do tohoto procesu, budou zařazeni do jiných procesů. Z tohoto důvodu bude nutné mzdy vyplácet. Na druhou stranu by mělo dojít k úspoře času těchto zaměstnanců a na základě již uvedeného budou moci vstupovat do jiných procesů. Proto touto změnou dojde ke snížení tzv. práce přesčas. Ke snížení osobních nákladů by tedy mohlo dojít touto cestou.

3.7.1.1 Možné varianty

Ve výše popsané variantě bylo uvedeno, na jaký počet reklamací a stížností je nutné je snížit, aby nedošlo k celkovému trvalému navýšení nákladů společnosti po zavedení změn. Níže budou ukázány přípustné varianty, jak změny procesu mohou ovlivnit následné reklamování.

První variantou je snížení počtu reklamací až na počet 2 700 ks/ rok, což se blíží počtu reklamací v roce 2016. S touto variantou se pojí níže vyčíslené náklady.

Tabulka 11: Pozitivní varianta počtu snížení reklamací

Reklamace	Procenta	Počet (ks)	Náklady
Neoprávněná	65 %	1 755	3 557 385 Kč
Oprávněná	35 %	945	2 389 905 Kč
Celkem	100 %	2 700	5 947 290 Kč

(Zdroj: vlastní zpracování)

V případě, že by nastala tato varianta, pokryly by se také jednorázové náklady nutné pro zavedení změn, které byly výše vysvětleny.

Druhou variantou je opět snížení reklamací, nikoliv však na takový počet, který by pomohl s úhradou nákladů. Pokud budeme uvažovat, že by došlo ke snížení

reklamací a stížností na přibližný počet v roce 2017, tj. 3 600 ks/ rok, byly by na reklamace a stížnosti vypláceny náklady uvedené v dané tabulce.

Tabulka 12: Negativní varianta počtu snížení reklamací

Reklamace	Procenta	Počet (ks)	Náklady
Neoprávněná	65 %	2 340	4 743 180 Kč
Oprávněná	35 %	1 260	3 186 540 Kč
Celkem	100 %	3 600	7 929 720 Kč

(Zdroj: vlastní zpracování)

S touto variantou by došlo k trvalému navýšení nákladů. Je dobré však vnímat alespoň částečné snížení negativního dopadu na koncového zákazníka. Z důvodu stávajícího vysokého počtu reklamací a stížností je nutné navržené změny aplikovat i za podmínky, že dojde k navýšení nákladů.

3.8 Shrnutí návrhové části

Po zjištění problematických částí procesu byly ve výše uvedené kapitole navrženy změny procesu přepisu.

V prvním kroku přepisu, tj. podání žádosti o přepis, bylo navrženo oproti stávajícímu stavu informování obou zákazníků vstupujících do procesu o přijetí žádosti. Dále byl uveden návrh na zvážení revize webových stránek společnosti na základě porovnání informací uváděných největšími konkurenty vybrané společnosti.

Ve druhém kroku přepisu byl změněn postup informování zákazníka a obsah podávaných informací v případě, že je u jednoho ze zákazníků zjištěn dluh. Stěžejním návrhem tohoto kroku bylo vytvoření navigačních map, které mají zákazníkům za úkol dopomoci vysvětlit následující kroky v procesu přepisu.

V navržených změnách se jednalo taktéž o zrušení hromadného tisku. I přesto, že v rámci této změny dojde k navýšení nákladů spolu se zvýšením časové náročnosti procesu pro zaměstnance, může dojít až k deseti dennímu zkrácení celkové doby trvání procesu.

Největším problémem bylo shledání fakturace s rozdílným stavem než se samoodečtem udaným zákazníky. V návrzích v důsledku toho bylo uvedeno, že by bylo vhodné zákazníky v případě, že tato skutečnost nastane, je informovat formou informativního

dopisu spolu s fakturou. Mohlo by dojít ke snížení reklamací a stížností z tohoto důvodu.

Navržené změny by měly v hlavním důsledku vést k lepší přehlednosti procesu pro zákazníka a k jeho úplné informovanosti. V případě, že se zvýší informovanost zákazníka, mělo by dojít ke snížení reklamací a stížností.

Veškeré návrhy byly opřeny o náklady a o to, jak se náklady s počtem snížených reklamací mohou vyvíjet. Bylo zjištěno, že je třeba snížit počet reklamací na 3 141 ks/ rok, aby byly dané návrhy po implementování do procesu rentabilní.

ZÁVĚR

Tato bakalářská práce byla zaměřena na společnost pohybující se v rámci energetického trhu a její vybraný proces. Jelikož energetické společnosti nemají možnost zlepšovat produkt, měly by zlepšovat kvalitu nabízených či doprovodných služeb k samotnému prodeji energií. Z tohoto důvodu je třeba neustálé zlepšování procesů probíhají ve vybrané společnosti, aby bylo poskytování služeb pro zákazníka bezproblémové. Ke změnám v daném procesu, tedy v procesu změny zákazníka, se společnost rozhodla z důvodu zvýšené zpětné vazby zákazníků, která probíhá formou reklamací a stížností.

V teoretické části práce byly uvedeny důvody, proč je třeba neustále zlepšovat procesy. Také zde bylo vysvětleno, proč může být reklamování od zákazníků pro společnosti přínosné, a jak by se společnosti měly k této problematice stavět. V případě, že se již zákazník rozhodne pro reklamování, vnímá danou skutečnost jako velmi závažný problém.

Veškeré tyto poznatky byly využity v analytické části práce, kdy při podrobném prozkoumání procesu změny zákazníka byly zjištěny jeho slabá místa. Na základě těchto zjištěných úskalí, byly navrženy změny, které by měly mít pozitivní dopad nejen pro zákazníka, ale také pro samotnou společnost.

I kdyby navržené změny měly pouze minimální dopad na snížení počtu reklamací, je potřeba, taktéž na základě teoretických znalostí, uvažovat skupinu zákazníků, kteří mají pocit křivdy, k reklamaci se však neodhodlají. Jde tedy také o omezení špatné reklamy šířené samotnými zákazníky.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

1. CIENCIALA, Jiří a kol. *Procesně řízená organizace: tvorba, rozvoj a měřitelnost procesů*. Příbram: Professional Publishing, 2011. ISBN 978-80-7431-044-7.
2. Company Information. *SAP* [online]. SAP, [2018] [cit. 2019-02-14]. Dostupné z: <https://www.sap.com/corporate/en/company.html>
3. ČSN ISO EN 9001:2001: Systémy managementu jakosti - Požadavky. Praha: Český normalizační institut, 2001.
4. Energetický zákon. Zákon č. 458/ 2000 Sb. o podmínkách podnikání a o výkonu státní správy v energetických odvětvích a o změně některých zákonů. ze dne 28. listopadu 2000.
5. FIŠER, Roman. *Procesní řízení pro manažery: Jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli i mohli*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5038-5.
6. GRASSEOVÁ, Monika a kol. *Procesní řízení ve veřejném sektoru i soukromém sektoru*. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1987-7.
7. HUČKA, Miroslav a kol. *Modely podnikových procesů*. Praha: C.H. Beck, 2017. ISBN 978-80-7400-468-1.
8. *Interní dokumenty společnosti*. Brno, 2018.
9. Model procesu (Process model). *Management mania* [online]. Plzeň: MANAGEMENTMANIA.COM, ©2011-2016 [cit. 2019-03-11]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/model-procesu-process-model>.
10. NENADÁL, Jaroslav. *Měření v systémech managementu jakosti*. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-726-1054-6.
11. OTE, a.s. *Grafický manuál společnosti OTE, a.s.* [online]. In: OTE, a.s. © 2017 [cit. 2019-01-05]. Dostupné z: <https://www.ote-cr.cz/cs/o-spolecnosti/files/graficky-manual-ote.pdf>
12. Procesní analýza (Process analysis). *Management mania* [online]. Plzeň: MANAGEMENTMANIA.COM, ©2011-2016 [cit. 2019-03-11]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/analyza-procesu-procesni-analyza>.

13. Přepisy & stěhování. *Pražská plynárenská* [online]. Praha: Pražská plynárenská, a.s., ©2002-2018 [cit. 2019-03-09]. Dostupné z: <https://www.ppas.cz/pece-podpora/prepisy-stehovani#s1>
14. ŘEPA, Václav. *Podnikové procesy: Procesní řízení a modelování*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1281-4.
15. ŘEPA, Václav. *Procesně řízená organizace*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4128-4.
16. SAP CRM. *CRM portál: Zpravodaj z oblasti CRM* [online]. CRM portál, [2018] [cit. 2019-02-14]. Dostupné z: <http://www.crmportal.cz/sap-crm-popis/>
17. SVOZILOVÁ, Alena. *Zlepšování podnikových procesů*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3938-0.
18. ŠMÍDA, Filip. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1679-4.
19. TRKMAN, Peter. The critical success factors of business process management. *International Journal of Information Management* [online]. 2010, Vol. 30, no. 2, 125-134 [cit. 2018-12-01]. Dostupné z: <http://project7.ir/wp-content/uploads/3004.pdf>
20. Veřejný rejstřík a Sbírka listin. *Justice* [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky, ©2012-2015 [cit. 2019-01-03]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/vybranaspolecnost>

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

BMP	Business process management
BOCC	Back office call centra
BPR	Business process reengineering
CC	Call centrum
DIPO	Distribuční portál
DÚ	Distribuční území
JFP	Jednotná fronta požadavků
OM	Odběrné místo
OTE	Operátor trhu
SP	Sociální pojištění
TDD	Typový diagram dodávky
ZD	Změna dodavatele
ZP	Zdravotní pojištění

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Procentuální vyjádření cest příchozích požadavků	34
Graf 2: Nárůst reklamací.....	46
Graf 3: Kroky nového zákazníka v procesu.....	53
Graf 4: Kroky původního zákazníka v procesu	54

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Schéma procesu.....	14
Obrázek 2: Vývojový diagram.....	23
Obrázek 3: Průběžné zlepšování procesů	25
Obrázek 4: Model zásadního reengineeringu	25
Obrázek 5: Podání žádosti o přepis.....	34
Obrázek 6: Kontrola žádosti pro zpracování přepisu.....	36
Obrázek 7: Podpis nové smlouvy	38
Obrázek 8: Informace o zpracování přepisu	39
Obrázek 9: Operátor trhu s energiemi.....	40
Obrázek 10: Zaslání ukončovací faktury	41
Obrázek 11: Uvítání nového zákazníka	42

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Všeobecná charakteristika podnikových procesů.....	16
Tabulka 2: Možné varianty přepisu	30
Tabulka 3: Počty realizovaných požadavků	33
Tabulka 4: Počet reklamací.....	45
Tabulka 5: Mzdové náklady	47
Tabulka 6: Náklady pojištění.....	47
Tabulka 7: Ostatní náklady na reklamace.....	47
Tabulka 8: Informace o konkurenci.....	51
Tabulka 9: Reklamace po původním procesu.....	59
Tabulka 10: Reklamace po novém procesu	60
Tabulka 11: Pozitivní varianta počtu snížení reklamací.....	60
Tabulka 12: Negativní varianta počtu snížení reklamací.....	61